T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE İNOVASYON YETENEĞİ VE ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Gökhan Buldum

200008132

İstanbul, 2023

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE İNOVASYON YETENEĞİ VE ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Gökhan Buldum

200008132

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali GÖRENER

İstanbul, 2023

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Gökhan Buldum

ÖZET

Sürekli değişen ve belirsizlikler olan pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, hayatta kalması, rekabet avantajı elde etmesi ve performanslarını arttırması için stratejik çeviklik kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda araştırmamız, İstanbul ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) statüsündeki kuruluşlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. 408 farklı işletmeden; firma sahibi, genel müdür, müdür ve yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin katılımı söz konusu olmuştur. Oluşturulan hipotezler doğrultusunda, öncelikle stratejik çevikliğin işletme performansına etkisi araştırılmış devamında ise inovasyon yeteneğinin aracı, özümseme kapasitesinin düzenleyici etkisinin bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Uygulanmış olan anket 5'li Likert tipinde olup, demografik soularla birlikte toplamda 67 sorudan oluşmaktadır. Araştırmamız için SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır.

Araştırmamızda elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda; stratejik çevikliğin işletme performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte inovasyon yeteneğinin de işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Stratejik çevikliğin, işletme performansına etkisinde inovasyon yeteneğinin aracılık rolü analiz edildiğinde, inovasyon yeteneğinin aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde, özümseme kapasitesinin düzenleyici rolüne ilişkin yapılan analizler neticesinde ise özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Analizler sonucunda elde edilen bulgularla literatürdeki bulgular arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Çeviklik, İnovasyon Yeteneği, Özümseme Kapasitesi, İşletme Performansı.

ABSTRACT

The concept of strategic agility comes to the fore in order for businesses operating in constantly changing and unpredictable markets to survive, gain competitive advantage and increase their performance. In this context, our research was carried out with data obtained from small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in the province of Istanbul. From 408 different enterprises; company owner, general manager, manager and persons working in authorized positions were in question. In line with the hypotheses created, first of all, the effect of strategic agility on business performance was investigated, and then it was examined whether innovation ability had a mediating effect and absorptive capacity had a regulatory effect. The applied questionnaire is in 5-point Likert type and consists of a total of 67 questions, including demographic questions. SPSS and AMOS statistical programs were used for our research.

As a result of the analysis of the data obtained in our research; it was concluded that strategic agility positively effects business performance. In addition, it has been determined that innovation ability has a positive and significant effect on business performance. When the mediating role of innovation ability in the effect of strategic agility on business performance is analyzed, it has been determined that innovation ability does not have a mediating role. As a result of the analyzes on the regulatory role of absorptive capacity in the effect of strategic agility on business performance, it is seen that absorptive capacity has a regulatory role. Comparisons were made between the findings obtained as a result of the analyzes and the findings in the literature.

Keywords: Strategic Agility, Innovation Capability, Absorption Capacity, Business Performance.

ÖNSÖZ

Doktora eğitim süresince gerek ders aşaması gerekse tez aşamasında, bilgisi ve tecrübesini esirgemeyen, çalışmama büyük katkı sağlayan çok değerli ve kıymetli hocam Prof. Dr. Ali Görener'e çok teşekkür ederim. Ayrıca tez aşamasında görüş ve destekleri ile katkıda bulunan, değerli hocalarım Prof. Dr. Necla Öykü İyigün, Doç. Dr. Nurgül Keleş Tayşir ve Doç. Dr. Kerem Toker'e ayrı ayrı teşekkür ederim. Doktora yapmam için beni cesaretlendiren ve yüksek lisans eğitim süresince bana katkı sağlayan çok değerli hocam Prof. Dr. Nurdan Aslan'a da teşekkürü bir borç bilirim.

Bugüne kadar beni her konuda destekleyen, başta değerli eşim Elif Tekin Buldum ve aileme, çalışma hayatım boyunca; bilgisi, tecrübesi ve bana olan güveni nedeniyle çok değerli müdürüm Aytaç Erdoğan'a ve diğer arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **iv**

ABSTRACT ..... **v**

ÖNSÖZ ..... **vi**

İÇİNDEKİLER ..... **vii**

TABLO LİSTESİ ..... **xi**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiv**

KISALTMALAR ..... **xvi**

GİRİŞ **1**

1.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi 3

1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 4

1.4. Araştırmanın Planı 5

2. STRATEJİK ÇEVİKLİK **6**

2.1. Çeviklik 6

2.2. Çevik Üretim 8

2.3. Çevik İşletmeler 11

2.4. Örgütsel Çeviklik 13

2.5. Stratejik Çeviklik 14

2.5.1. İşletmelerde Stratejik Çeviklik 15

2.5.2. Stratejik Çevikliğin Faktörleri 17

2.5.3. Stratejik Çevikliğin Özellikleri 20

3. İŞLETME PERFORMANSI **23**

3.1. Performans 23
3.2. İşletme Performansı Kavramı 23
3.2.1. İşletme Performansı Faktörleri 25
3.2.2. Performans Ölçümü ve Metotları 26
3.3. İşletmelerde Performans Yönetimi 35
4. İNOVASYON YETENEĞİ 39
4.1. İnovasyon 39
4.2. İnovasyon Çeşitleri 42
4.3. İnovasyon Yeteneği Kavramı 45
4.3.1. İnovasyon Yeteneği Faktörleri 46
4.3.1.1. Ürün İnovasyonu 46
4.3.1.2. Süreç İnovasyonu 48
4.3.1.3. Yönetim İnovasyonu 49
4.4. İşletmelerde İnovasyon Yeteneği 50
5. ÖZÜMSEME KAPASİTESİ 54
5.1. Özümseme Kapasitesi Kavramı 54
5.2. Özümseme Kapasitesinin Özellikleri 59
5.3. Özümseme Kapasitesi Faktörleri 64
6. TEORİK ÇERÇEVE VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER 69
6.1. Teorik Çerçeve 69
6.2. Değişkenler Arası İlişkiler 73
6.2.1. Stratejik Çeviklik ve İşletme Performansı 73
6.2.2. Stratejik Çeviklik ve İnovasyon Yeteneği 75
6.2.3. Stratejik Çeviklik ve Özümseme Kapasitesi 78
6.2.4. İnovasyon Yeteneği ve İşletme Performansı 79

6.2.5. Özümseme Kapasitesi ve İşletme Performansı 80
7. ARAŞTIRMA VE ANALİZ 82
7.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler 82
7.2. Kullanılan Ölçekler 86
7.3. Araştırmanın Kapsamı 88
7.4. Veri Analizi 89
7.4.1. Demografik Veriler 89
7.4.1.1. Cinsiyet 89
7.4.1.2. Yaş 90
7.4.1.3. Eğitim Durumu 90
7.4.1.4. İşletmedeki Görev 91
7.4.1.5. Sektörde Çalışma Süreleri 91
7.4.1.6. Mevcut Kurumda Çalışma Süreleri 92
7.4.1.7. Firmadaki Toplam Çalışan Sayısı 92
7.4.1.8. Firma Faaliyet Süresi 93
7.4.1.9. Firmanın Faaliyet Alanı 94
7.4.1.10. Firmada İnovasyon/Yenilikten Sorumlu Birim 94
7.4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliliğinin İncelenmesi 95
7.4.2.1. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi 95
7.4.2.2. İşletme Performansı Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi 96
7.4.2.3. İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi 96
7.4.2.4. Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi 97
7.4.3. Faktör Analizi 97
7.4.3.1. Stratejik Çeviklik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 98
7.4.3.2. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 106

7.4.3.3. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 111
7.4.3.4. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 120
7.4.4. Normallik Testleri 125
7.4.5. Korelasyon Analizi 130
7.4.6. Değişkenler ve Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modellerinin Test Edilmesi 132
7.4.6.1. Stratejik Çeviklik ve İşletme Performansına İlişkin YEM Analizi 132
7.4.6.2. Stratejik Çeviklik ve İnovasyon Yeteneğine İlişkin YEM Analizi 135
7.4.6.3. İnovasyon Yeteneği ve İşletme Performansına İlişkin YEM Analizi 138
7.4.6.4. Stratejik Çevikliğin İşletme Performansına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü Analizi 141
7.4.6.5. Stratejik Çevikliğin İşletme Performansına Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Rolü Analizi 153
8. TARTIŞMA 159
8.1. Stratejik Çeviklik ve İşletme Performansı İlişkisi Bulgular ve Tartışma 160
8.2. Stratejik Çeviklik ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Bulgular ve Tartışma 162
8.3. İnovasyon Yeteneği ve İşletme Performansı İlişkisi Bulgular ve Tartışma 163
8.4. İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular ve Tartışma 165
8.5. Özümseme Kapasitesinin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Bulgular ve Tartışma 167
8.6. Hipotez Testleri Sonuçları 169
9. SONUÇ VE ÖNERİLER 171
KAYNAKÇA 176

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Bilgiler 87
Tablo 2. Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları 88
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetleri 89
Tablo 4. Katılımcıların Yaş Bilgileri 90
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumu 90
Tablo 6. Katılımcıların İşletmedeki Görevleri 91
Tablo 7. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süreleri 91
Tablo 8. Katılımcıların Şu anda Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri 92
Tablo 9. Firmadaki Toplam Çalışan Sayısı 93
Tablo 10. Firma Faaliyet Süresi 93
Tablo 11. Firma Faaliyet Alanı 94
Tablo 12. Firmada İnovasyon/Yenilikten Sorumlu Olan Birim 94
Tablo 13. Cronbach Alpha Katsayısı 95
Tablo 14. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı 95
Tablo 15. İşletme Performansı Ölçeğinin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı 96
Tablo 16. İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi 97
Tablo 17. Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi 97
Tablo 18. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Birinci Aşama KMO ve BKT Sonuçları 99
Tablo 19. Stratejik Çeviklik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Birinci Aşama Sonuçları..100
Tablo 20. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait İkinci Aşama KMO ve BKT Sonuçları 101
Tablo 21. Stratejik Çeviklik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi İkinci Aşama Sonuçları ...101

Tablo 22. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu 103
Tablo 23. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 105
Tablo 24. İşletme Performansı Ölçeğine Ait KMO ve BKT Sonuçları 107
Tablo 25. İşletme Performansına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları 108
Tablo 26. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu 109
Tablo 27. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 111
Tablo 28. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait Birinci Aşama KMO ve BKT Sonuçları 112
Tablo 29. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Birinci Aşama Sonuçları.....112
Tablo 30. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait İkinci Aşama KMO ve BKT Sonuçları 113
Tablo 31. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi İkinci Aşama Sonuçları 114
Tablo 32. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait Üçüncü Aşama KMO ve BKT Sonuçları 115
Tablo 33. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Üçüncü Aşama Sonuçları 115
Tablo 34. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait Dördüncü Aşama KMO ve BKT Sonuçları.....116
Tablo 35. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Dördüncü Aşama Sonuçları.....117
Tablo 36. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu 118
Tablo 37. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....120
Tablo 38. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine Ait KMO ve BKT Sonuçları 121
Tablo 39. Özümseme Kapasitesine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları 122
Tablo 40. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu 123
Tablo 41. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....125
Tablo 42. Değişkenlerin ve Faktörlerin Normal Dağılım Test Sonuçları 126
Tablo 43. Değişkenlerin ve Faktörlerin Basıklık-Çarpıklık Testi Sonuçları.....127
Tablo 44. Değişkenler ve Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....131
Tablo 45. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri 133
Tablo 46. Model 1 Alt Hipotezler İçin Kurulan Modelin Parametre Değerleri 135

Tablo 47. Stratejik Çeviklik-İnovasyon Yeteneği YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri 136

Tablo 48. Model 2 Alt Hipotezler İçin Kurulan Modelin Parametre Değerleri 138

Tablo 49. İnovasyon Yeteneği-İşletme Performansı YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri.....139

Tablo 50. Model 3 Alt Hipotezler İçin Kurulan Modelin Parametre Değerleri 141

Tablo 51. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı Arasındaki İlişkide İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü Analiz Sonuçları.....143

Tablo 52. Stratejik Çeviklik- İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Yönetim ve Süreç İnovasyonu Aracılık Rolü Sonuçları 145

Tablo 53. Stratejik Çeviklik- İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonu Aracılık Rolü Analiz Sonuçları.....146

Tablo 54. Stratejik Çeviklik- Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonu Aracılık Rolü Analiz Sonuçları.....148

Tablo 55. Stratejik Çeviklik- Süreç Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonu Aracılık Rolü Analiz Sonuçları.....149

Tablo 56. Stratejik Çeviklik- Finansal Performans Arasındaki İlişkide Yönetim ve Süreç İnovasyonu Aracılık Rolü Sonuçları 151

Tablo 57. Stratejik Çeviklik- Süreç Performansı Arasındaki İlişkide Yönetim ve Süreç İnovasyonu Aracılık Rolü Sonuçları 152

Tablo 58. Stratejik Çeviklik- İşletme Performans Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etki Yol Analizi Sonuçları.....154

Tablo 59. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etki Yol Analizi Sonuçları.....156

Tablo 60. Stratejik Çeviklik-Süreç Performansı Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etki Yol Analizi Sonuçları.....158

Tablo 61. Hipotez Testlerinin Sonuçları 169

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Performans Piramidi 30

Şekil 2. Performans Ölçüm Matrisi.....31

Şekil 3. Dengeli Performans Kartı 33

Şekil 4. Thor Modeli 34

Şekil 5. Özümseme Kapasitesi Modeli 64

Şekil 6. Kavramsal Model.....82

Şekil 7. Stratejik Çeviklik Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı 104

Şekil 8. İşletme Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 110

Şekil 9. İnovasyon Yeteneği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 119

Şekil 10. Özümseme Kapasitesi Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....124

Şekil 11. Faktör Analizi Sonucu Revize Edilmiş Kavramsal Model 128

Şekil 12. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı Yol Diyagramı.....134

Şekil 13. Stratejik Çeviklik-İnovasyon Yeteneği Yol Diyagramı.....137

Şekil 14. İnovasyon Yeteneği-İşletme Performansı Yol Diyagramı.....140

Şekil 15. Basit Aracılık Gösterimi 142

Şekil 16. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı İlişkisinde İnovasyon Yeteneğinin Basit Aracılık Gösterimi.....143

Şekil 17. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı İlişkisinde Yönetim ve Süreç İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi.....144

Şekil 18. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi.....146

Şekil 19. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi.....147

Şekil 20. Stratejik Çeviklik-Süreç Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi.....149

Şekil 21. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans İlişkisinde Yönetim ve Süreç İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi.....150

Şekil 22. Stratejik Çeviklik-Süreç Performansı İlişkisinde Yönetim ve Süreç İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi.....152

Şekil 23. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Rolü Yol Diyagramı.....154

Şekil 24. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi 155

Şekil 25. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Rolü Yol Diyagramı.....156

Şekil 26. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi 157

Şekil 27. Stratejik Çeviklik-Süreç Performansı Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Rolü Yol Diyagramı.....158

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri

BKT: Bartlett's Küresellik Testi

CFI: Comparative Fit Index

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

KMO: Kaiser Mayer Olkin

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

NFI: Normed Fit Index

NNFI: Non-normed Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

S.H.: Standart Hata

SMART: Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SRMR: Standardized Root Mean Square

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

İşletmeler, genel olarak belirli hedef ve görevleri gerçekleştirebilmek için kurulmaktadır. İşletme yönetiminde temel amaç söz konusu hedef ve görevleri olabildiğince iyi ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu kapsamda işletmelerin faaliyetleri neticesinde ne kadar başarılı olduklarını ölçümlemek önemlidir. İşletmelerde performans ölçümünü; işletmelerin kaynaklarını, ürün ve hizmetlerini, elde ettiği sonuçları takip edebilmek için düzenli ve bir sistem içerisinde veri toplayarak, bu verileri analiz ederek raporlaması olarak ifade edebiliriz (Ege ve Şener, 2013, s. 108). Bununla birlikte işletmeler geçmiş dönemlerdeki çalışmalarını da değerlendirip, eksiklerini görerek gidermesi, performanslarına etki eden faktörleri tespit ederek kontrol etmesi, kaynaklarını bu durumlara göre ayarlaması, gelecek için gerçekçi hedefler belirleyerek, verimli bir şekilde çalışması açısından performans konusu önem arz etmektedir. Ölçümlenemeyen bir şeyin geliştirilmesi de pek mümkün olmamaktadır. Bu sebeple de işletmelerin, kendileri için en yüksek faydayı sağlamak adına önemli ve kritik olan performans göstergelerini tespit ederek değerlendirmesi gerekmektedir (Bayyurt, 2011, s. 578).

Günümüzde işletmeler, belirsiz ve oldukça zorlu piyasa şartlarında faaliyetlerini sürdürebilmek ve pazar paylarını arttırmak için rakipleriyle kıyasıya bir rekabet içerisinde yer almaktadır. Söz konusu bu rekabet ortamında stratejik çeviklik uygulayan işletmeler rekabet avantajı elde edecektir. Stratejik çeviklik, kuruluşların karşılaştığı ön görülemeyen değişiklikleri ve riskleri yönetmenin bir yolu olarak ifade edilmektedir (Vagnoni ve Khoddami, 2016, s. 1-2). Teknolojinin sürekli olarak gelişmesi, müşteri istek ve taleplerinin farklılaşması gibi nedenlerden dolayı işletmelerin, stratejik çeviklik kavramını ön plana çıkarması gerekmektedir. Stratejik çeviklik; işletmelerin önemli kararlar alırken, dış çevrenin sürekli olarak değişen koşullarına ayak uydurabilmesi ve işletmeye değer katabilmesi için firma düzeyinde bir yetenek olarak tanımlanmaktadır (Di Minin vd., 2014, s. 320).

Sosyal ve ekonomik yapının değişmesi ile birlikte işletmeler, yoğun ve dinamik piyasa şartlarında faaliyetlerine devam etmektedir (Erdem vd., 2011, s. 78). İnovasyon, söz konusu bu piyasa şartlarında faaliyet gösteren işletmelerin; faaliyetlerine devam edebilmesi, rekabet avantajı elde etmesi ve performanslarını arttırması konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Breznik ve Hisrich, 2014, s. 372). Hogan vd. (2011), işletmelerin, müşterileri için üstün değer yaratmasında ve işletmelerin hayatta kalmasında en önemli yeteneklerden birisi olarak inovasyon yeteneği kavramını ön plana çıkarmaktadır. İnovasyon yeteneği; yeni, değerli ürünler ya da bilgi yaratma potansiyeli olarak ifade edebiliriz (Saunila, 2020, s. 260).

İnovasyon, işletmelerin yenilik yapma kapasitesi varsa gerçekleştirilebilir. İnovasyon yeteneği, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde, sürdürmesinde ve tüm işletme stratejisinin uygulanmasında değerli bir varlık olarak görülmektedir (Rajapathirana ve Hui, 2018, s. 45). İnovasyon yeteneği, işletmelerin sürekli olarak; öğrenme, bilgiyi dönüştürme, yaratıcılık, işletmeye sunulan iç ve dış kaynakları kullanma yoluyla yenilik üretme yeteneğidir (Yeşil ve Doğan, 2019, s. 511).

İnovasyon yeteneği genel olarak literatürde üç faktör olarak ele alınmaktadır. Bu faktörler; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetim inovasyonudur. Ürün inovasyonu, yeni ya da geliştirilmiş ürün veya hizmetler olarak tanımlanabilmektedir. Ürün inovasyonunda yeni ürünlerin müşterilerden talep görmesi, kullanılabilir ve pazarlanabilir olması önemlidir (Yavuz, 2010, s. 146). Ürün inovasyonu ile birlikte işletmeler, pazardaki müşteri istek ve taleplerine cevap verebilecek bir yapıya sahip olacaktır. Süreç inovasyonu; yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş olan üretim ve iş süreçlerinin gerçekleştirilmesidir (Abubakar vd., 2022, s. 88). Süreç inovasyonu ile birlikte işletmeler, üretim ve diğer süreçlerdeki verimliliği arttırarak rekabet avantajı elde edebilecektir. Yönetim inovasyonu ise kuruluşların mevcut durumdan daha ileri organizasyonel hedeflere yönelik bir yönetim uygulaması, süreci, yapısı veya tekniğinin oluşturulmasıdır (Lin vd., 2016, s. 863). Yönetim inovasyonunun uygulanabilmesi için en başta işletme yöneticilerinin inovasyonu adeta yaşaması ve çalışanlara inovasyonun gündelik hayatın bir parçası olması gerektiğinin mesajını vermesi gerekmektedir. Çalışanların, görev ve iş tanımlarının açıkça belirtilmesi, personelin maddi ve manevi olarak refah ortamında çalışması sağlanmalıdır.

İşletmelerin sınırları dışındaki bilgileri elde ederek, kendilerine uygun bir şekilde bu bilgileri dönüştürmesi ve kullanması son yıllarda gittikçe önem kazanmaktadır. Bununla birlikte pek çok kuruluş, dış bilgi akışlarından fayda sağlamaya çalışırken zorluklar yaşamaktadır. Söz konusu bu zorlukları gidermede özümseme kapasitesi kuruluşlara yardımcı olmaktadır (Ramos vd., 2013, s. 905). Özümseme kapasitesi, işletmelerin dış çevredeki bilgiyi tanıması, özümsemesi, dönüştürmesi ve uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Roberts vd., 2012, s. 627).

Kuruluşların, özümseme kapasitesinde yeni bilgi geliştirebilmesi ve yeni bilgi ediminin kolaylaştırılabilmesi, onların mevcut bilgisine bağlıdır (Liao vd., 2017, s. 1434). Özümseme kapasitesinin temel ilkesi, kuruluşlar için faydalı olan dış bilgilerin tanımlanması ve bu bilgilerin kullanılarak kuruluşların; yeni ürün, yeni teknolojik yaklaşım ya da yeni organizasyonel yeteneklerde uygulanabilmesidir (Engen vd., 2014, s. 1358). Özümseme kapasitesi; edinim, özümseme, dönüşüm ve kullanma faktörlerinden oluşmaktadır. Edinim, işletmelerin bilgiyi tanıma ve dış çevreden alma yeteneğidir. Edinme faktörü aynı zamanda bilgiyi anlama yeteneği olarak tanımlayabiliriz (Sakarya vd., 2016, s. 291). Özümseme, işletmelerin dışarıdan elde ettiği bilgileri; analiz etme, yorumlama ve anlamada faydalı olan süreç ve rutinleri geliştirme becerisini ifade etmektedir. Dönüşüm ise mevcut bilgi ile elde edilerek özümsenmiş olan bilgiyi gelecekte kullanmak üzere birleştirmeyi kolaylaştıran rutinlerin geliştirilmesi ve düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir. Dışarıdan elde edilen bilginin, işletme içerisinde paylaşılması işletmeye değer sağlayacaktır. Bu şekilde de bilginin içselleştirilmesi sağlanarak, çalışanların bilgiye erişimi kolaylaşacaktır (Flatten vd., 2011, s. 100; Çetin ve Fidan, 2017, s. 4-5). Kullanma faktörü ise, kuruluşların mevcutta olan yeteneklerini iyileştirip geliştirmektedir. Bununla birlikte, özümsenen ve dönüştürülen bilgiler sayesinde kuruluşların yeni bilgileri oluşturması da mümkün olmaktadır (Geylan ve Baraz, 2017, s. 59).

1.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için teknolojiye önem vermektedir (İleri ve Horasan, 2010, s. 182). Teknolojik gelişmeleri yakından takip eden işletmeler aynı zamanda içerisinde bulunduğu piyasayı da yakından takip ederek, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet

üretmesi ile birlikte rekabet avantajı da elde edecektir. İşletmelerin; belirsiz piyasa şartlarındaki tehdit ve fırsatlara hazır olması, işletme yetkililerinin bir vizyon ve strateji belirleyerek işletmenin yol haritasını çizmesi gerekmektedir. İşletmelerin bu yol haritasını çizebilmesi, faaliyetlerine devam edebilmesi ve çevresel koşullara uyum sağlaması için stratejik çeviklik konusu bir araç görevi görmektedir (Işık, 2020, s. 188). Stratejik çeviklik; işletmelerin değişen ihtiyaçlarına, piyasadaki fırsatlara ve eğilimlere hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlayarak, işletmenin stratejik planlarını değiştirme ve tekrar düzenleme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ürü ve Ünsal, 2022, s. 3241). Bu kapsamda araştırmanın ana amacı, dinamik rekabet ortamında ve çevresel belirsizliğin oldukça yüksek olduğu günümüzde, KOBİ'lerin işletme performansları ile stratejik çeviklik bağlantısının araştırılmasıdır. İkincil amaç ise, bu ilişkide inovasyon yeteneği ve özümseme kapasitesi gibi değişkenlerin rolünün analiz edilmesidir.

Araştırmanın önemi ise işletmelerin stratejik çeviklik, inovasyon yeteneği ve özümseme kapasitesi kavramlarını gündemlerine alması sonucunda; yaşanan global krizler, belirsiz piyasa şartları ve yoğun rekabet ortamında faaliyetlerine devam etmesi ya da verimlilik, pazar payını arttırma gibi isteklerine olumlu cevap verebilmesini sağlayacaktır. Araştırmada elde edilen sonuçların, işletmelerin stratejik karar alırken önceliklerini belirlemede, belirsiz piyasa koşullarında ön görülemeyen risklerle başa çıkma ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın konusunun belirlenmesi ve literatür incelemesi sonrasında, çalışma evreni olarak, İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler kapsamında çalışmamız gerçekleştirilmiştir. Anket verisi elde etmek için, işletmelerle sürekli olarak yapılan görüşmeler 2021 Eylül ayında başlamış ve 2022 Mart ayına kadar devam etmiştir. Yapılan çalışmada 590 kişiye ulaşılmış fakat katılımcıların anket için zaman ayıramaması, yanıtlara cevap verirken istenen özeni göstermemesi ve anketin 6 ay gibi kısa bir sürede uygulanması, araştırmanın kısıtları olarak kabul edilmiştir. Araştırmamız; işletme sahipleri, müdür veya genel müdür, bağlı oldukları birimlerde yetkili/sorumlu olarak 408 farklı firmada

çalışan kişinin katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen veriler ile literatürdeki çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

1.4. Araştırmanın Planı

Çalışmamızın planlama aşamasında, ilk önce işletme performansının önemli bir konu olarak, KOBİ'ler kapsamında ele alınmasına karar verilmiştir. KOBİ'lerin performansını arttırmada stratejik çevikliğin önemli bir unsur olduğu belirlendikten sonra işletme performansına etki eden inovasyon yeteneği ve özümseme kapasitesi kavramları da incelenmiştir. Akabinde yapılan detaylı araştırmalar ile birlikte, tespit edilen ilişkiler neticesinde kavramsal altyapımız oluşturulmuştur. Dokuz bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümü giriş bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın konuları olan; stratejik çeviklik, işletme performansı, inovasyon yeteneği ve özümseme kapasitesi konuları hakkında literatürden alınan özet bilgiler, araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, yöntemi ve planı hakkında bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde genel olarak; çeviklik, stratejik çeviklik ve işletmelerde stratejik çeviklik gibi konulardan bahsedilerek stratejik çevikliğin üç temel faktörü ifade edilmiştir. Ardından işletme performansı ve işletme performansı ölçüm metodlarından bahsedilerek, işletme performansı faktörlerine yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde inovasyon, inovasyon yeteneği, inovasyon yeteneğinin faktörleri ve işletmeler açısından inovasyon yeteneği konuları anlatılmıştır. Beşinci bölümde ise özümseme kapasitesi, özümseme kapasitesinin özellikleri ve faktörleri ifade edilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde literatür taraması yapılarak oluşturulan çalışmanın teorik çerçevesi ve değişkenler arası ilişkiler, yedinci bölümde ise çalışmanın analizleri ve sonuçları anlatılmıştır. Sekizinci bölümde elde edilen verilerin literatür ile karşılaştırılması yapılmıştır. Dokuzuncu ve son bölümde ise çalışmamızın sonuçlar ile birlikte işletmelere yönelik öneriler paylaşılmıştır.

2. STRATEJİK ÇEVİKLİK

Çalışmanın bu bölümde çeviklik kavramı ve çeviklik türleri ile stratejik çeviklik kavramı üzerinde durulmuştur.

2.1. Çeviklik

İşletmelerin, sürekli olarak değişen ve öngörülemeyen piyasa şartlarına rağmen, zorluklarla etkin bir şekilde yüzleşmesi ve bu duruma uyum sağlama becerisi kazanması ‘’çeviklik’’ olarak ifade edilmiştir (Ahsan ve Ngo-Ye, 2005, s. 418). Çeviklik ifadesi ilk defa 1991 yılında Lehigh Üniversitesi’nde bulunan Iaccoca Enstitüsü’ndeki araştırmacılar tarafından kullanılmıştır (Kumar vd., 2020, s. 90). Çeviklik hem endüstride hem de akademik çalışmalarda yaygın olarak ele alınan konular arasında yer almaktadır. İşletmelerin, belirsizliklerle başa çıkma ve uyarlanabilir yapılar olarak, değişimlere karşı nasıl çözüm ürettiklerine dair yapılan araştırmalar neticesinde; dinamik ve değişen iş ortamını yönetebilmek için yeni çözüm olarak ‘’çeviklik’’ ortaya çıkmıştır (Sherehiy vd., 2007, s. 445).

Büyük nitelikte iş yapan kurumsal firmalar, sektörlerindeki lider konumlarını kaybetmeye başlamakta ve yeni ürünlerini ilk çıkardıklarında elde ettikleri gelirlerinin yüzdesi gittikçe düşmektedir. 1964 yılında S&P 500’de yer alan işletmelerin ortalama ömrü 33 yıl iken 2016 yılında bu oran 24 yıla düşmüş ve 2027 yılında da ortalama 12 yıla düşeceği tahmin edilmektedir. Bu istatistiki bilgi günümüzün değişim hızı ve yakın gelecekteki bilinmeyen rekabet ortamını özetlemektedir. Çeviklik; değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vererek, sürekli değişimin olduğu rekabetçi piyasa şartlarında, işletmelerin faaliyetlerine devam etmesi ve gelişmesi konusunda katkı sağlamaktadır (Prange ve Hennig, 2019, s. 2; Gunasekaran ve Yusuf, 2002, s. 1357).

Sonuçları açısından çeviklik; dinamik, bağlama özgü, agresif, değişimi kucaklayan, büyüme odaklı, pazar payı, kar ve müşteriler olarak geniş ifade biçimiyle tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, bir işletmenin, beklenmedik değişimlerin olduğu rekabetçi bir pazarda, ürün ve

hizmetlerin, müşteri temelli olarak değerlendirilmesi sonucu pazara hızlı yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Yusuf vd., 1999, s. 36).

Çeviklik, bilginin ve öğrenmenin doğru yönetimi açısından, esnek, akıllı teknoloji ve sistemlerin desteğiyle; bir ekip olarak çalışan, yüksek vasıflara sahip, motive edilip güçlendirilmiş insanlardan oluşan, yenilikçi bir yönetim yapısına sahip bir organizasyonun sonucudur (Bustelo vd., 2007, s. 1304). İş dünyasında büyük ilgi gören çeviklik, çalkantılı bir rekabet yerine, devrimci bir şekilde dönüşüm geçirmenin gerekli olduğu bir yetenek olarak görülürken, çağdaş iş ortamında değişim hızı ve kaynakların artan çeşitliliği ile işletmelerin sürekli olarak dış tehditlere, fırsatlara uyum sağlaması konusunda ön plana çıkmaktadır (Ahsan ve Ngo-Ye, 2005, s. 418; Ahammad vd., 2020, s. 1).

Değişim, çevikliğin önemli özellikleri arasında yer almaktadır. Müşterilerin çeşitlilik gösteren ve zamanla değişebilen farklı gereksinimleri ile birlikte, piyasada hızla değişen koşullara uyum sağlama kabiliyeti, büyük ölçüde işletmelerin çevik olma yetenekleri üzerine olmaktadır. Değişim ve belirsizlik her zaman var olduğu ve gelecekte de var olacağı için, işletmelerin çevre koşullarındaki bu değişiklikleri hızlı bir şekilde anlamaları ve bunlara cevap verebilme gerekliliği her geçen gün önem kazanmaktadır (Sherehiy vd., 2007, s. 446; Uçaktürk vd., 2015, s. 234). Bununla birlikte yüksek rekabetin olduğu piyasalarda çeviklik daha fazla ön plana çıkmaktadır (Junni vd., 2015, s. 599). Değişen pazarlara, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve ustalıkla cevap verebilmek, yüksek kaliteli ürünler üretmek, teslimat sürelerini azaltmak ve üstün bir hizmet sunmak önemlidir (Assen vd., 2000, s. 16). Ekonominin tüm sektörlerinde rekabet halinde olan işletmeler için yeni nesil üretim felsefesi olarak ortaya çıkan çeviklik; işletmelerin, belirsiz ve öngörülemeyen iş ortamında başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için organizasyonel yetenekleri geliştirme ve kullanmasıdır (Hooper vd., 2001, s. 631).

Çeviklik, yalnızca değişime uyum sağlamak için değil, aynı zamanda belirsiz piyasa şartlarında oluşacak fırsatların farkına varmaktır (Maskell, 2001, s. 6). İşletmelerin faaliyet koşullarında, değişiklikler ne kadar hızlı olursa, bu değişikliklere cevap verebilmek için işletmeler o kadar çevik olmak durumundadır (Uçaktürk vd., 2015, s. 237). Çeviklik, beklenmeyen girdiye veya girdi değişikliğine yanıt vermekle birlikte, beklenmedik fakat

istenen bir çıktı sunmaktadır. İşletmelerin süreç ve sistemlerini, yeni bir şeyler eklemek veya özel yetenekler sağlayan diğer paydaşlarla bağlantı kurmak için, kendilerini değiştirmelerini ve yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir (Orojloo vd., 2016, s. 86).

2.2. Çevik Üretim

Çevik üretim, şirketler arası iş birliğine, yönetim ve iş gücü tarafından yaratıcı becerilerin geliştirilmesine yönelik olarak, esnek bir yaklaşımla, rekabetçi ve yenilikçi bir organizasyon oluşturmaktadır (Bustelo vd., 2007, s. 1304).

Çevik üretim kavramından ilk olarak Lehigh Üniversitesi'ndeki Iacocca Enstitüsü tarafından yayınlanan ''21st Century Manufacturing Enterprise Strategy'' raporunda bahsedilmiştir (Hooper vd., 2001, s. 631). Raporda Amerika Birleşik Devletleri (ABD) savunma bakanlığı tarafından finanse edilen ve üst düzey yöneticilerin periyodik olarak bir araya getiren projenin sonuçları açıklanırken; işletmelerin gelecekte hangi koşullar altında faaliyet göstereceği ve işletmelerin benimsenmesi gereken yönetim ilkeleri de ele alınmıştır (Bustelo vd., 2007, s. 1305).

Çevik üretim; rekabet avantajı, yüksek kaliteli ve müşterilerin özelleştirilmiş ürün talebine hızlı yanıt verme yeteneğini geliştiren işletmelerde ortaya çıkmaktadır. Bu itici güçlere cevap vermek ve gerekli kabiliyeti geliştirerek gereksinim duyulan çevikliği elde etmek için işletmelerin, esnek teknolojileri; yüksek vasıflı, bilgili, motive edilmiş ve güçlendirilmiş işgücü ile entegre etmeleri gerekmektedir (Srivastava vd., 2011, s. 224).

Çevik üretim, günümüz pazar koşullarında rekabet etmek ve bu rekabeti sürdürülebilir hale getirebilmek için önemli bir strateji haline gelmiştir (Assen vd., 2000, s. 16). Çevik üretime dayalı üretim süreçleri; ürün tasarımı, üretim, pazarlama ve destek hizmetleri ile karakterize edilmektedir. Çevik üretim, müşteriyi zenginleştirmeyi hedeflerken, rakiplerle iş birliği yapmayı, değişimi, belirsizliği ve karmaşıklığı yönetebilmek için organize bir şekilde hareket etmeyi gerektirmektedir (Gunasekaran, 1999, s. 87).

Yusuf vd. (1999, s. 36)'e göre çevik üretimin ana unsurları aşağıdaki gibidir:

- Yüksek kalitelide olan ve özelleştirilmiş ürünler,
- Yüksek seviyede bilgi içeren ürün ve hizmetlerle birlikte değer katan içerikler,

- Temel yetkinliklerin seferber edilmesi,
- Sosyal ve çevresel sorunlara duyarlılık,
- Çeşitli teknolojilerin sentezi,
- Değişim ve belirsizliklere yanıt verme,
- Kurum içi ve kurumlar arası entegrasyon.

İşletmelerin performansı, rakiplerinin, müşterilerinin, tedarikçilerinin, ortaklarının ve hükümetlerin faaliyetlerine bağlı olmaktadır. Küresel bir ekonomide teknolojik yeniliklerin yoğun ve sürekli olması, farklı gereksinimlere sahip olan güçlü müşterilerin yer aldığı mevcut iş ortamı, pazardaki rekabetin görünürlüğünü önemli ölçüde kısaltarak piyasa belirsizliğini arttırmaktadır (Ofoegbu ve Akanbi, 2012, s. 153). Çevik üretim günümüzün dinamik, küresel pazarlarında kuruluşların başarılı bir şekilde hayatta kalması için oldukça önemlidir. Çevik üretim; üreticinin, kaliteden ödün vermeden, iş ortamındaki değişiklikler ile uyumlu olarak, tüketicinin dinamik taleplerini karşılayan ürünler geliştirme kabiliyetine katkıda bulunmaktadır (Kumar vd., 2020, s. 90-92).

Çevik üretim literatürü, çeviklik için dört faktör tanımını şu şekilde yapmıştır: 1) müşteriyi zenginleştirmek, 2) rekabet gücünü arttırmak için gerekli iş birliklerini yapmak, 3) değişimi ve belirsizliği yönetmek için organize etmek ve 4) insanlarla birlikte bilginin etkisinden yararlanmak olarak ifade edilmiştir. Bu dört faktörü de göz önünde bulundurarak belirlenen çeviklik özellikleri ise şu şekilde ifade edilmiştir (Coronado vd., 2002, s. 63):

- Tedarikçilerle yakın ilişkiler kurmak,
- Kurumsal entegrasyon,
- Çapraz işlevli ekip oluşturmak,
- İş faaliyetlerinin eşzamanlı olarak yürütülmesi,
- Müşterilerin ihtiyaçlarından kaynaklanan memnuniyet,
- Hızlı gelişme aşamaları,
- Müşteri odaklı yenilikler,
- Esnek üretim teknolojisi kullanmak,

- Öğrenen organizasyon,
- Çok vasıflı olmak ve esnek iş gücü.

Çevik üretim, çalkantılı olarak tanımlanan ve değişimlere hızlı cevap talep eden bir pazarda ayakta kalabilmek için gerekli bir koşul haline gelmiştir (Leite ve Braz, 2016, s. 562). Çevik üretim, ürün ve hizmet üreten bir işletmenin, sürekli değişim karşısında hayatta kalabilme ve gelişme yeteneğini temsil etmektedir. Bu değişimler; piyasa, teknoloji, iş ilişkisi ve işletmelerin diğer tüm yönlerinde meydana gelebilmektedir. Çevik üretimde işletmeler değişen pazar gereksinimlerini temel yeterliliklere dayalı olacak şekilde, uygun anlaşmalar yaparak, değişimi ve belirsizliği yönetmek için çalışanlarını organize ederek bilgiyi kullanmaları gerekmektedir (Gunasekaran, 1999, s. 88; Gunasekaran vd., 2002, s. 405).

Çevik üretim modeli, iş ortamındaki değişikliklere hızla adapte olabilen, giderek daha talepkar ve bilgili hale gelen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilen bir modeldir (Bustelo vd., 2007, s. 1304).

Çevik üretimi şekillendirmek için ise şu dört unsur gereklidir (Srivastava vd., 2011, s. 225-226):

1- Çevikliğin Etkenleri: İşletmeyi çeviklik arayışında yönlendiren faktörlerdir. Örneğin; piyasa eğilimleri, rakiplerin eylemleri, müşterinin istekleri vb.

2- Stratejik Yetenekler: Çeviklik organizasyonlarda yaygın bir özellik olarak kabul edilmektedir.

3- Çeviklik Yetenekleri (Çevikliği Sağlayan Beceriler): Şirketin, çevik olmak için araması gereken özelliklerdir. Örneğin: Esneklik, yeterlilik, yanıt hızı vb.

4- Çeviklik Sağlayıcılar: Şirkette çeviklik sağlayabilecek mevcut faktörlerdir. Örneğin; eğitimli ve kalifiye personel, ileri teknolojiler ve entegre bir şekilde çalışan organizasyon.

İşletmelerin müşterilerine son derece özelleştirilmiş ürünler sunması, çevik üretim sisteminde anahtar bileşen olarak kabul edilmektedir (Hallgren ve Olhager, 2009, s. 979). İşletmeler müşterilerine yüksek kalitede tatmin sağlamak için katma değere önem veren şirket stratejileri geliştirmektedir. Bu stratejiler; esnek süreçler, tedarikçilerden hızlı yanıt alma, süreçlerin azaltılmış yaşam döngüsü, tedarik zinciri içinde iş birliği, yüksek teknoloji kullanımı ve yüksek nitelikli insan kaynağı olarak ifade edilmiştir (Leite ve Braz, 2016, s. 563).

Çevik bir üretim sisteminin temel yetenekleri, sistemin bir üründen diğerine kolayca geçebilmesi ve minimum yatırımla yeni ürünler sunabilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda yüksek oranda yeni ürün tanıtımı ve yeni ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sürülmesi, çevik bir üretim sisteminin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir (Mokadem, 2017, s. 234). Çevik üretim aynı zamanda üretim organizasyonları için sayısız fayda sağlarken organizasyon performansını; maliyet, kalite, teslimat ve esneklik ve pazar payı açısından olumlu etkilemektedir. Çevik üretimin başarılı bir şekilde uygulanması ile birlikte rekabet gücünü artırmak için iş birliğinin sağlanması, organizasyon kültüründe değişim, çalışanların yetkilendirilmesi ve müşteri çeşitliliğinin artması sonuçları ortaya çıkmaktadır (Kumar vd., 2020, s. 91).

2.3. Çevik İşletmeler

Çeviklik, 21. yüzyılda işletmeler için bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin çevik olması ve dış çevreye hızlı tepki verme yeteneği başarılı organizasyonlar için oldukça önemlidir (Harraf vd., 2015, s. 675). Özellikle de Çin'de başlayan ve Covid-19 olarak adlandırılan virüsün ortaya çıkması neticesinde; ekonomideki kayıplar, ticari faaliyetlerin durdurulması ve insanların genellikle evde kalması gibi durumların oluşması sebebiyle, organizasyonların ayakta kalma şanslarını gittikçe azaltmaktadır. Söz konusu kriz ortamlarında hayatta kalabilecek organizasyonlar; esnek, duyarlı ve dinamik organizasyonlardır (Gerald vd., 2020, s. 42).

İşletmelerin ortakları ya da yöneticilerinin bilinmeyenden korkması, güven eksikliği, kültürel ya da yaş muhafazakarlığı gibi nedenlerden dolayı değişim konusunda isteksiz davranışlar gösterebilmektedir (Arbussa vd., 2017, s. 6). İşletmelerde karar vericilerinin bu isteksizliğine

rağmen küreselleşmenin etkisi ile teknolojik yeniliklerin artması, ürün yaşam döngülerindeki azalma ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarından dolayı işletmeler için belirsiz durumlar ortaya çıkmaktadır. İş ortamındaki öngörülemeyen değişikliklere, hızlı, etkili bir şekilde yanıt verme ve uyum sağlama yeteneği, pazarda önemli bir rekabet avantajı sağladığı için çeviklik ön plana çıkmaktadır ve işletmelerin devamlılığı ve gelişimi için önemli bir kavram olarak gösterilmektedir (Khoshnood ve Nematizadeh, 2017, s. 220; Felipe vd., 2017, s. 1). Çevikliğin hedefleri arasında; odaklanma ve uyarlanabilir olmak, operasyonel açıdan mükemmel olmak ve çığır açan inovasyon fırsatlarına entegre olmak bulunmaktadır (Di Minin vd., 2014, s. 320).

İşletmelerin çevik olabilmesi için (Alromeedy, 2019, s. 2):

- Çalışma ortamındaki öngörülemeyen değişimlere hazırlıklı olması,
- Piyasadaki küresel rekabete adapte olması,
- Hızlı hizmet, süreç geliştirme, değişim yönetimi ve yeniliklerin sağlaması,
- Bilgi edinmek ve paylaşmak, ekip çalışması ve müşterilerle güçlü bir ilişki kurmak, finansal destek bulmak, insan kaynakları planlaması, ileri teknoloji eğitimi, yeni fikirler, kalifiye işçilere sahip olmak, esnek ve etkin olmaları da gerekmektedir.

Çeviklik ve müşteri odaklılık doğası gereği birbiriyle ilişkili hale gelmiştir. Değişen müşteri talepleri, işletmelerin operasyonları üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır ve işletmelerin çevikliğini etkileyen dış baskıları değerlendirirken bu durum dikkate alınmalıdır (Harraf vd., 2015, s. 675). Çeviklik odaklı firmalar, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak, işletmeleri ile yeteneklerini birbirleriyle uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Çeviklik odaklı işletmelerin, kendileri için gerekli olan varlıkları, bilgileri ve ilişkileri hızlı bir şekilde bir araya getirmesi beklenmektedir (Shin vd., 2015, s. 184).

Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ve ön görülemeyen değişimlerle karakterize edilen bir iş ortamında, işletmelerin rekabet gücünü elde etmesi kolay değildir. Çünkü rekabet gücü piyasa şartlarından kaynaklı olarak sürekli değişkenlik gösteren, hareketli bir hedeftir. Bu şartlar altında, işletmeler tökezler ve bazen de gerileme yaşar çünkü dış ortamdaki değişim hızı, işletmelerin örgütsel kapasitelerini aşmaktadır (Dyer ve Shafer, 1998, s. 6). Zorlu piyasa

koşullarında çevik olmayı isteyen işletmeler, iş ortamılarını sürekli ve kapsamlı bir şekilde gözlemleyerek; uyum içerisinde çalışma, planlama ve yürütmeyi sağlayarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Oliva ve Kotabe, 2019, s. 1839). Özellikle KOBİ'lerin esnek yapıları, daha az bürokratik prosedürlerle, yeni ve iddialı projelerde; daha duyarlı bir iklime ve daha basit hiyerarşik yapıya sahip olmasından kaynaklı olarak değişimi kabul etmesi ve uygulaması daha kolay olmaktadır (Arbussa vd., 2017, s. 6).

Çevik işletmeler, etrafındaki bilgileri entegre ederek, çevikliği bilgi temelli bakış açısına bağlayan, sürekli yeniliği besleyecek bir yapı oluşturmalıdır (Junni vd., 2015, s. 599). İş çevikliği eskiden sadece işletme içerisindeki çeviklik kapasitesini temsil etmiştir. Günümüzde ise iş çevikliği, bir kuruluşun yanıt verebilmesi ve değişime uyarlanabilir olması bakımından hayati öneme sahipken; işletmeler arası çeviklik, daha yüksek düzeyde, tüm değer zinciri bileşenlerini geliştirerek, müşteri ve tüketicilere çok daha fazla katma değer sağlayabilmektedir (Morgan, 2004, s. 77-78).

2.4. Örgütsel Çeviklik

İşletmeler faaliyetlerini uzun süreli olarak devam ettirmek ve çevresindeki diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde etmek için stratejiler geliştirerek rekabette geride kalmak istemezler. Söz konusu bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de ‘’örgütsel çeviklik’’dir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021, s. 69). Örgütsel çeviklik; bir işletmenin çevresindeki değişiklikleri algılaması, verimli ve etkin bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Felipe vd., 2017, s. 1).

Örgütsel çeviklik, işletmelere, yenilikçi ürün ve hizmetleri, uygun maliyetle üretme ve sunma fırsatını vermektedir. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti sağlanırken; firmanın rekabet gücünü arttırmada, katma değeri olmayan faaliyetleri ortadan kaldırmada ve üretim maliyetlerini düşürme noktasında da örgütsel çevikliğin işletmelere katkısı bulunmaktadır (Nejatian vd., 2018, s. 202). Örgütsel çeviklikte işletmenin içerisinde bulunduğu durumu analiz etme yetkinliği bulunmaktadır. Buradan hareketle çeviklik yaklaşımında problemin ortaya çıkması sonrasında atılması düşünülen adımlardan ziyade daha problem oluşmadan, problemi engelleyecek sistemi kurmaya odaklanılmaktadır. Dolayısıyla örgütsel çevikliğin

reaktif bir davranışdan ziyade proaktif bir görüş ile temellendirildiği söylenebilmektedir (Çakmak, 2022, s. 173).

Örgütsel çeviklik, bilgi ekonomileri oluşturmak için değer zinciri kaynaklarından yararlanarak her yerde doğru fiyata doğru ürünü sağlama, para kazanma yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte; işletmelerin yüksek kalitede, yüksek performans göstererek, müşterileri tarafından talep edilen ürün ve hizmetleri üreterek, hızlı bir şekilde değişen global pazarlarda, karlı bir şekilde faaliyette bulunmasını sağlamakta da önemli bir yere sahiptir (Brueller vd., 2014, s. 41-42; Demirel ve Güler, 2022, s. 364). Örgütsel çeviklik; işletmelerin belirsiz piyasa şartlarında yönetimsel olarak karar verebilmesi için gerekli bilgileri üretme yeteneğidir. İşletmelerin sürekli ve beklenmedik bir değişimin içinde olduğu pazar yapısında, değişen müşteri taleplerine cevap vermede, teknoloji, çalışanlar ve yönetim olarak bir bütün halinde, etkin iletişim sağlayarak, hızlı bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir (Zain vd., 2005, s. 83).

Örgütsel çeviklik, çevredeki tehditleri, fırsatları tespit etme ve bunlara yanıt verme becerisiyle ilgilidir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında işletmelerin pazar değişikliklerini sürekli olarak algılama ve bunlara yanıt verme yeteneğini yansıtan örgütsel çeviklik, rekabette başarılı olmak hayati bir önem taşımaktadır. Bununla birlikte işletmelerin çevik olabilmesi için bir dizi yetenek geliştirmesi gerekmektedir. Bu yetenekler; değişim ve belirsizliklere karşı proaktif olarak yanıt verme, birden fazla ürün ve hizmeti aynı kaynaklarla işlemek (esneklik), yapılması gereken işlerin mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirilmesi (hız), başarılı işletmelerle kontak halinde olabilmektir (Harraf vd., 2015, s. 675; Lee vd., 2015, s. 398; Alzola vd., 2020, s. 2).

2.5. Stratejik Çeviklik

Stratejik çeviklik Roth (1996) tarafından doğru ürünleri doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyata üretebilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır (Roth, 1996, s. 30). Stratejik çeviklik, genel olarak fırsatları algılayarak bu fırsatları kullanmak için operasyonel ve aynı zamanda yönetsel bir tepki göstererek, öngörülemeyen çevresel değişiklikleri tahmin etme ve hızlıca tepki verme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Schneider ve Spiet, 2012, s. 5).

Stratejik yönetimde çevik olmak; yeniliklere açık olmayı, geçmişte yapılmış olan seçimleri yeniden değerlendirmeyi, yeni gelişmelerle birlikte yön değiştirmeye her zaman hazır olmayı, para kazanmaya istekli ve yetenekli olmayı çağrıştırmaktadır. Stratejinin olmadığı bir çeviklik, çevikliğe sahip olmayan bir stratejiden iyi değildir. Organizasyonlar, stratejilerini belirlerken mutlaka çeviklik kapsamındaki unsuları göz önünde bulundurması gerekmektedir (Brueller vd., 2014, s. 41-42).

Stratejik çevikliğin tanımı ile ilgili az da olsa farklı olan pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar şu şekildedir; stratejik çeviklik, işletmelerde stratejik hedeflerin ve değişen koşulların bir işlevi olarak görülmektedir. Stratejik çevikik, işletmelerin stratejik yönünü ayarlaması ve değer katması için; hizmet, yeni ürün, yeni iş modelleri ve yenilikçi yollar oluşturma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Alromeedy, 2019, s. 2). Stratejik çeviklik, pazardaki hızlı değişimlerle birlikte organizasyon ve organizasyon stratejisini dinamik bir şekilde yeniden keşfetme veya gözden geçirme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Ahammad vd., 2020, s.1). Stratejik çeviklik, işletmelerin genel performansının artmasına katkıda bulunur ve sektördeki rekabetten yararlanarak işletmelerin pazardaki konumunun yükselmesine yardımcı olmaktadır (Lungu, 2019, s. 135).

2.5.1. İşletmelerde Stratejik Çeviklik

Başarıyı deneyimleyen kuruluşlar söz konusu başarının uzun vadede devamlılığını ve sürdürebilirliğini, stratejik çeviklik ile girişimcilik ve mükemmelliğe ulaşma ihtiyacına bağlı olduğunu fark etmiştir. Kuruluşlar bir kez başarılı olduklarında, pazardaki fırsatları elde edebilmek için sürekli iyileştirmeler yaparak, öğrenerek fayda sağlamaktadır (Idrıs ve Al-Rubaie, 2013, s. 70).

İşletmelerin hayatta kalması, sadece finansal güce veya sermayeye sahip olması ile garanti edilememektedir. Bir kuruluşun çevresine ve değişimlere karşı uygun bir şekilde, zamanında ve kolaylıkla tahmin ederek yanıt verebilme becerisine sahip olması, kuruluşun stratejik çevikliğini tanımlamaktadır (Gerald vd., 2020, s. 42; Kurniawan vd., 2020, s. 462).

İşletmelerde stratejik çeviklik oluşturmak, firmaların karşılaştığı öngörülemeyen değişiklikleri ve riskleri yönetmenin bir yoludur (Ofoegbu ve Akanbi, 2012, s. 154). Stratejik çeviklik kuruluşların yeni gelişmelerle karşı karşıya kaldığında esnek kalmasını sağlamak

için tasarlanmış süreçleri, eylemleri, yapıları, kültürü, nitelikleri, becerileri ve ilişkileri de kapsamaktadır (Ivory ve Brooks, 2018, s. 350). Stratejik olarak çevik olmak, işletmelerin genel stratejik hedefinin kritik bir yönü olarak görülmektedir. Bu nedenle yalnızca yeni ürün ve hizmetler değil, aynı zamanda yeni iş modelleri ve değer artırmak için yenilikçi yollar yaratarak değişen dış ve iç senaryolarla mücadele etmek için firmaların proaktif olmaları gerekmektedir (Ananthram ve Nankervis, 2013, s. 456-457).

İşletmelerin hayatta kalabilmesi, becerilerini ve temel yetkinliklerini pekiştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinde öncü olmaya ve yeni iş yapma biçimlerini geliştirebilmesine bağlı olmaktadır. Bu faaliyetlerin uygulanabilmesi için de stratejik çeviklik ön plana çıkmaktadır (Idrıs ve Al-Rubaie, 2013, s. 70). İşletmeler bir yeteneği rakiplerinden daha iyi gerçekleştirdiğinde, bu yetenek onların ayırt edici yetkinliği haline gelmektedir. Ayırt edici yetkinlikler, bir organizasyonun rakipleri arasında benzersiz kılmaktadır (Weill vd., 2002, s. 10-11).

Stratejik çeviklik, değişken bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin gerçekleştirdikleri bir dizi eylemi içermektedir (Weber ve Tarba, 2014, s. 6). Müşteri tabanı, marka, temel yetkinlikler, çalışanların değişme yeteneği ve altyapı dahil olmak üzere birçok unsur şirketin çeviklik stratejisine katkıda bulunmaktadır. Bu duruma ek olarak stratejik çeviklik doğru ürünü, doğru fiyata ve her yerde erişilebilir hale getirmek, işletme faaliyetleri açısından verimliliği arttırabilmektedir (Widjajani ve Nurjaman, 2020, s. 4).

İşletmelerin ana faaliyet alanındaki stratejik yönlerini değişen koşullara göre sürekli ve yeterli bir şekilde ayarlaması ve uygun zamanda uyarlaması gerekmektedir (Ofoegbu ve Akanbi, 2012, s. 153). İşletmeler, yanlış veya eksik bir şey yaptıkları için değil, eskiden doğru olan şeyi çok uzun süre yapmaya devam ettikleri ve iş modellerinin katılığının kurbanı oldukları için başarısız olmaktadır. Şirketler artık iş modellerini geçmişe göre daha hızlı, daha sık ve daha kapsamlı bir şekilde dönüştürmeye ihtiyaç duymaktadır (Doz ve Kosonen, 2010, s. 370). Bunun nedeni, değişime yavaş tepki veren kuruluşların, stratejik çevikliği bir operasyon yolu olarak kullanan firmalar tarafından kolaylıkla alt edilebilmesidir (Gerald vd., 2020, s. 43). İşletmelerin değişikliklerle başa çıkabilecek beceri ve yeteneklere sahip olması, rakiplerine karşı hayatta kalabilmek için avantaj sağlamaktadır (Alromeedy, 2019, s. 2).

Stratejik çeviklik, işletmelerin beklemedikleri değişim ve riskleri yönetirken, rekabet güçlerini arttırmak için kullandıkları mekanizmadır (Kurniawan vd., 2020, s. 461). Küresel anlamda aşırı rekabetçi iş ortamında işletmeler belirsizlik, kaos, dinamik bir yapı ve rakiplerin baskısı altında faaliyet göstermektedir (Al-Azzam vd., 2017, s. 7). Rekabet seviyesinin yüksek olması şirketler üzerinde daha çevik olmaları ve yeni iş fırsatlarını belirlemede sürekli ileriyi düşünmeleri için ek baskı oluşturmaktadır (Lungu, 2019, s. 135).

İşletmeler, çok önemli olmayan krizleri önlemek, stratejik ve yapısal değişiklikleri düzenli bir şekilde zamanında gerçekleştirmek için stratejik çevikliği ön plana çıkarmaktadır (Hamalainen vd., 2012, s. 7). Stratejik çeviklik, işletmelerin değişim yönetimine daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olan bilgi üretme stratejilerinden türetilmiştir. Stratejik çeviklik konusunda önemli olan iki özellik; hız ve esnekliktir. Hız ve esneklik işletmelere, gizemli olan dış koşullar ve belirsiz ortamlarla yüzleşme şansı vermektedir. Bu nedenle stratejik çeviklik işletmelere, çevreyi algılama, iç ve dış etkenlere proaktif yanıt verebilme, pazar gereksinimlerini algılayarak gelecekteki eğilimleri doğru bir şekilde tahmin ederek, dinamik ortamda iletişimlerini sürdürmelerinde yardımcı olmaktadır (Al-Zu'bi, 2017, s. 157-158).

2.5.2. Stratejik Çevikliğin Faktörleri

Stratejik çeviklik, firmaların mevcut durumlarını korurken onların hızlı değişiklikler yapmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda firmaların öncül olarak çevresel değişiklikler olmaksızın kendi kendini yenileme ve stratejik değişim çabalarına girmesine izin vermektedir. Stratejik çevikliğin proaktif doğası, daha önceki literatür çalışmalarında da ifade edildiği gibi, doğası gereği dışsal değişikliklere daha duyarlı olan dinamik yeteneklerden biraz ama açıkça farklı kılmaktadır (Clauss vd., 2019, s. 773).

Stratejik çeviklik üç temelden oluşmaktadır. Söz konusu bu üç temel, meta yetenekler olarak ifade edilmektedir (Alon vd., 2017, s. 114). Bu bileşenler; stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve liderlik birliğinden oluşmaktadır. (Brueller vd., 2014, s. 41; Vecchiato, 2015, s. 30). Meta yetenekler, işletmelerin hızla değişen pazarlarda, rekabet avantajı elde edebilmek için organizasyonel yeteneklerini kullanmasına izin vermektedir (Alon vd., 2017, s. 117).

Stratejik duyarlılık, pek çok farklı kişi ve kuruluşlarla ilişkiler kurup sürdürerek mümkün oldukça fazla bilgiye, zekaya ve yeniliğe açık olmak anlamına gelmektedir (Ofoegbu ve Akanbi, 2012, s. 153). Stratejik duyarlılık, işletmelerin çevresel değişiklikleri anlama, gelecekteki tehditleri ve fırsatları algılama yeteneğidir ve aynı zamanda da stratejik gelişime yönelik olarak, algı ve dikkatin yoğunluğu olarak ifade edilmektedir (Arbussa vd., 2017, s. 6; Clauss vd., 2019, s. 773; Nejatian vd., 2019, s. 539).

Stratejik duyarlılık, fırsatların araştırılması ve kullanılması konusundaki farkındalığın derecesiyle ilgilidir (Ahmad vd., 2020, s. 1084). Stratejik duyarlılığı arttırmada en önemli faktörlerden birisi de dış çevredir. Dış çevre; ortaklar, tedarikçiler ve müşteriler vb. kişi ve kurumlardan oluşmaktadır. Söz konusu dış çevre ile yoğun etkileşim sayesinde bilgiler elde edilmektedir (Hemmati vd., 2016, s. 291). Çevreden kullanılabilir verileri çekmek, verileri bilgiye dahil etmek, bilgi edinmek için yorumlama, analiz etme, iş ortamındaki fırsatları ve tehditler, stratejik duyarlılığı tanımlamaktadır (Mavengere, 2013, s. 230).

Kaynak akışkanlığı, pazardaki değişimlere hızlı yanıt vererek rekabette bir adım önde olmayı sağlamaktadır (Junni vd., 2015, s. 597). Kaynak akışkanlığı fırsatlardan yararlanmak için kaynakların hızlı bir şekilde seferber edilmesini, konuşlandırılmasını ve iş sistemlerinin yeniden yapılandırılmasını içermektedir (Ivory ve Brooks, 2018, s. 351). İşletmelerin kaynaklarını (özellikle beşeri kaynaklar) kullanırken, yeni fırsat ve faaliyetlere izin vermesi akışkanlık için önem arz etmektedir (Doz ve Kosonen, 2010, s. 371).

Liderlik birliği, işletme çalışanlarının birbirlerini anlama ve güvenme yeteneği olarak tanımlanırken; işletmelerin hızlı ve cesur stratejik kararlar alırken, kollektif olarak kalmalarını sağlamaktadır (Debellis vd., 2020, s. 5). Stratejik çevikliği teşvik etmek için üst düzey yöneticilerin eski alışkanlıklarından vazgeçerek, yeni beceriler, uygulamalar ve davranışları öğrenmeleri gerekmektedir (Doz, 2020, s. 2). Liderlik birliği, organizasyondaki üyelerin katılımı arttırmak için ortak ilgi, empati ve güvenin varlığı olarak ifade edilirken; kuruluşların ortaya çıkan fırsatlara, iç anlaşmazlıklar, kazan-kaybet politikaları ve çatışmalar tarafından engellenmeden yanıt verilmesini sağlamaktadır (Ivory ve Brooks, 2018, s. 351; Nejatian vd., 2019, s. 539). İşletmelerin sadece iyi kararlar vermesi yeterli değildir, kararların uygulanma olasılığı, istenen etkiyi arttıracaktır. İşletmeler ancak o zaman stratejik çevikliğe

ulaşabilecekleri ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilecekleri için söz konusu bu üç faktörde kendilerini geliştirmelidir (Sajdak, 2015, s. 23).

Shin vd. (2015) ise stratejik çevikliği dört faktörde ifade etmektedir (Shin vd., 2015, s. 187). Bu faktörler; örgütsel öğrenme, iş birliğine dayalı inovasyon, teknoloji kapasitesi ve içsel uyumdur.

Örgütsel öğrenme; örgütsel performansa katkı yapan kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesi için bilgi oluşturma, bilgi edinme ve bütünleştirme sürecinden oluşmaktadır (Lopez vd., 2005, s. 228). Örgütsel öğrenme esasen, iş performansı deneyimine dayalı olarak yapılan iyileştirmeleri ifade etmektedir. Öğrenen bir kuruluş işinin dayandığı temel varsayımlara meydan okuma becerisine sahip olmaktadır (Braunscheidel ve Suresh, 2009, s. 122). Örgütsel öğrenme dinamiktir. Bireylerin eylemleri çevre ile örgütsel etkileşimlere yol açmaktadır. Çevre tepki verir ve bu tepkiler neden-sonuç ilişkileri hakkındaki inançları güncelleyerek öğrenen bireyler tarafından yorumlanmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999, s. 412).

İşbirliğine dayalı inovasyon; fikirlerin, bilginin, uzmanlığın ve fırsatların paylaşılması yoluyla işletmelerin sınırları çerçevesince inovasyon arayışı olarak tanımlanmaktadır (Marasco vd., 2018, s. 2365). İşbirliğine dayalı inovasyon yönetim literatüründe, inovasyona ulaşmak için nihai amaç ile kaynakların dış çevre ile değişimi ve paylaşımını içeren, işletmeler arası ilişki biçimi olarak ifade edilmektedir (Bigliardi ve Galati, 2018, s. 336). İşbirliğine dayalı inovasyon, yeni fikirler oluşturmak için birlikte çalışan ekiplerden meydana gelmektedir. İşbirliğine dayalı inovasyonun bireysel yapıdaki organizasyonlara sunabileceği faydalar nedeniyle organizasyonların başarısında kritik rol oynamaktadır. Ekiplerin birlikte çalışması sonucu birden fazla yaratıcı fikir ortaya çıkmaktadır. Farklı uzmanlık alanlarına ve farklı geçmişlere sahip kişilerin çeşitliliği ile işletmede katılımın artmasıyla istenen sonuçlar elde edildiğinde, işletmeler; sadakat, kalite ve karlılık olarak kazanımlar elde edecektir (An vd., 2014, s. 76).

Teknoloji yeteneği; müşteri ihtiyaçlarına operasyonel açıdan cevap verebilmeye imkan tanıyan bir yetenek olarak ifade edilmektedir. Bu sebepten ötürü çevik işletmeler, zaman ve maliyet açısından verimlilik sonucu ortaya çıkan yeni teknolojik gelişmeleri göz ardı

edemezler (Uğurlu vd., 2019, s. 96). Teknoloji yeteneği çoğu zaman geçerliliğini yitirmiş ürün ve süreçleri yenileriyle hızlı bir şekilde değiştirme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Shin vd., 2015, s. 188).

Son faktör olan içsel uyum ise, işletmenin çalışanları ya da farklı departmanların koordineli bir şekilde hızlı ve birlikte hareket edebilmesi sonucu oluşan stratejik uzlaşmadır (Uğurlu vd., 2019, s. 96). İçsel uyum; müzakere edebilme, çatışmaların çözümü, iletişim ve ilişki yönetimi ile doğrudan ilgili olmaktadır (Clarke ve Freytag, 2017, s. 113). İçsel uyum, işletmelerin verimli olması açısından önemlidir. İşletme imkanları kısıtlı olsa bile üst yönetim açısından hayati önem taşımaktadır (Peteraf ve Reed, 2007, s. 1091).

2.5.3. Stratejik Çevikliğin Özellikleri

İşletmeler, piyasada belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda stratejik çeviklik ile iş tehditlerini azaltarak, ‘’esneklik’’ özelliği kazanmaktadır (Ayub vd., 2014, s. 147). Stratejik çeviklik; iş ortamındaki değişikliklerle birlikte şirket stratejisini dinamik olarak gözden geçirme veya yeniden keşfetmek anlamına gelmektedir. Stratejik çeviklik ile işletmeler iç ve dış çevrelerine ilişkin öngörülerini, algılarını ve esneklik konusunda faaliyetlerine daha hassas bir şekilde, hız kaybetmeden devam edebilecektir (Kale vd., 2019, s. 278).

Stratejik çeviklik, yönetimin bilinçli olarak stratejik hamleler yaparak, olumlu sonuçlar almak için gerekli organizasyonel yapılandırmayı uyarlayarak değişen bir ortamı sürekli ve hızlı bir şekilde algılayıp yanıt verme yeteneğidir (Weber ve Tarba, 2014, s. 7). İşletmelerin oldukça dinamik bir iş ortamında değişikliklere hızlı ve uygun bir şekilde yanıt verebilmesi, esneklik kazanabilmesi ve belirsizliği kontrol edebilme yeteneğine sahip olması hayatta kalması için oldukça önemlidir (Kurniawan vd., 2020, s. 461).

Günümüzde stratejik çeviklik yaratmak çoğu kuruluşun ve işletmenin üstesinden gelmede başarılı olamadığı bir zorluktur. Bazı şirketler satın alma sonrasında, büyüme, başarıya aşırı odaklanma ve çevikliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle organizasyonların dinamik bir yetenek olarak stratejik çeviklik yeteneklerinin sürekli olarak farkında olmaları gerekmektedir (Khoshnood ve Nematizadeh, 2017, s. 221). Stratejik çevikliğe ulaşmak için kuruluşların mevcut iş modellerinin yenilenmesini ve dönüşümünü hızlandırmak için ihtiyaç duyduğu anahtar yetenekleri geliştirmesi önemlidir. Stratejik çeviklik iki ana yeteneklerden

oluşmaktadır. İlk yetenek liderlik konusuna vurgu yapmaktadır. Liderlik, ihtiyaç duyulan bir değişikliğin yönünü hissetmek ve stratejinin uygulanması için doğru kaynakları bir araya getirmek olarak ifade edilmiştir. İkinci yetenek gerekli yapısal adaptasyonu ve eylem planını uygulamak için mekanizmaları içeren, organizasyon tasarımı olarak tanımlanmıştr. Bununla birlikte ikisi de tek başına yeterli değildir. Kalıcı stratejik çeviklik sağlamak için ikisinin de birbirini tamamlaması çok önemlidir (Weber ve Tarba, 2014, s. 7).

Stratejik çeviklik elde etmek kurumsal değer yaratma ve kurumsal stratejik yenilenmeyi hızlandırmak için gereken temel yetenekleri geliştirmenin yeni yollarını gerektirmektedir (Liang vd., 2018, s. 77). Stratejik çevikliğe ulaşmada teknoloji önemli bir rol oynamaktadır. Teknoloji şirketin iş ortamıyla ilişki içinde nasıl konumlandırıldığı, rakiplerin teklifiyle eşleştiği, eksik olan ve nasıl yeni bir stratejik hamle yapabileceği konusunda iç ve dış etkenlerin daha spesifik olarak tanımlanmasına yardımcı olmaktadır (Lungu, 2019, s. 136).

Rekabetin sadece ülke bazında kalmayıp aynı zamanda küresel olarak da gerçekleşmesi için işletmelerin çevik olması gerekmektedir. İşletmeler çevik iş modelleri sayesinde üretim yaparak; müşteri talep ve isteklerine hızlı yanıt verip, ürün ve/veya hizmetlerinin tüketicilere daha hızlı ulaşmasını sağlayarak rekabet avantajı elde etmektedir (Kumkale, 2016, s. 118).

Küreselleşmenin tüketici davranışlarını etkilediği ve pazarların sürekli olarak etkilendiği çalkantılı bir uluslararası senaryoda, uluslararası firmalar için en önemli başarı faktörlerinden biri stratejik çevikliktir (Shams vd., 2020, s. 3). Gurkov vd. (2017, s. 18) çok uluslu şirketlerde stratejik çevikliğin dört temel rutinini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Strateji oluşturma; çalışanlarda istek uyandıran bir amaç birliği sağlayarak, ortak bir strateji, örgüt iklimini ortaya çıkarmak,
- Algılama; çalışanların değişiklikleri önceden fark ederek, yöneticilere hızlı bir şekilde bilgi akışını sağlaması,
- Test Etme; devam eden denemelerden öğrenmek,
- Uygulama; değişiklikleri gerçekleştirebilme yeteneği, kapasitesi ve performans üzerindeki katkısını ölçmek.

Bilgi ve yönetimi çok uluslu firmalar için önemli bir varlık olarak kabul edildiğinden, dinamik yetenekler; firmanın çevreyi tahmin etmesine ve şekillendirmesine olanak tanıyan önemli bir organizasyonel ve yönetimsel yetenekler portföyünü temsil etmektedir. Bu durum çok uluslu firmaların sürekli olarak yeni iş modelleri geliştirmesine izin verirken, firmaların yetkinliklerini, yeni tehditleri ve fırsatları ele alma konusunda çevik olacak şekilde yenilemesine olanak sağlamaktadır (Shams vd., 2020, s. 3).

3. İŞLETME PERFORMANSI

Bu bölümde genel olarak işletme performansı kavramı anlatılarak performans ölçüm metodları ve işletme performansı özellikleri gibi konular ifade edilmiştir.

3.1. Performans

Performans, sonuçlara ulaşmayı hedefleyen, çok faktörlü ve önemli bir yapı olmakla birlikte; işletmelerin stratejik hedefleriyle aralarında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Performans, işletmelerin faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü ve işletmelerin hedeflediği sonuçlara ulaşabilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Odunayo ve Enduranca, 2020, s. 106). Bir başka tanımda ise performans, çalışan kişinin, grubun ya da işletmenin o işi yaparak, sonuca yönelik olarak nereye varabildiğini nicel ve nitel açıdan gösterilmesi olarak ifade edilmektedir (Tetik, 2003, s. 221).

Performans yönetiminin amacı işletmenin etkinliklerini, becerilerini ve katkılarını sürekli olarak iyileştirmesi için, birey ve grupların sorumluluk aldıkları bir kültür yapısı oluşturmaktır (Helvacı, 2002, s. 156). Performans değerlendirilmesi işletmede karar alan yöneticilerin, doğru karar vermeleri ve sonucunda da işletmelerin başarı oranının yükselmesi ile birlikte işletmelerin kuruluştaki amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem arz etmektedir (Bayyurt, 2011, s. 578).

3.2. İşletme Performansı Kavramı

İşletme performansı; belirli bir zaman sonrasında işletmenin hedeflerini gerçekleştirme derecesi ya da işletmenin amaçlarının gerçekleşebilmesi adına göstermiş olduğu tüm çabaların değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Şanal ve Öztürk, 2019, s. 258).

İşletmeler belirli amaç ve görevleri yerine getirmek için kurulmaktadır. İşletmelerde yönetimi üstlenen kişilerin en önemli sorumluluklar arasında işletmenin amaç ve görevlerini olabilecek en iyi bir şekilde gerçekleştirmek ve azami düzeyde başarı elde etmek bulunmaktadır. En iyi olmak konusu ise yönetimlerin performans anlayışına göre

belirlenmektedir. İşletmelerin, faaliyetlerine devam etmesi ve süreklilik sağlaması da yönetimlerin performans konusuna olan anlayışlarının geçerliliği ve doğruluğuna bağlı olmaktadır (Cihangir, 2014, s. 39).

İş performansı; etkinlik, verimlilik ve uyarlanabilirlik konusunu içeren karmaşık bir kavramdır (Abdallah ve Al-Ghwayeen, 2020, s. 494). Performans, genel olarak bir amaç ve plan dahilinde elde edilmiş, nicel ya da nitel olarak belirlenen kavramdır. Bir işletmenin performansı, belirli bir zaman sonrasındaki çıktı ya da çalışmanın sonucudur. Bu durumda performans; işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gösterilen tüm gayret ve çabaların değerlendirilmesini ifade etmektedir (Tarım, 2004, s. 234; Yıldız, 2010, s. 180).

İşletme performansı, pek çok yönetici ve işletme sahibi tarafından önemli konulardan biri olarak görüldüğü için en önemli yönetim stratejilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Gyedu vd., 2020, s. 4). İşletmelerin performansı genel olarak sonuçlarla ölçümlenmektedir. Sonuçlar, işletmelerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmasına yönelik olarak ilerlemeyi ölçen, hedef odaklı veya sonuç yaklaşımı kullanılarak sıklıkla değerlendirilmektedir (Kariv vd., 2009, s. 240).

Pek çok çalışma işletme performansının göstergeleri olarak; karlılık, pazar payı artışı, ciro büyüme oranı ve müşteri memnuniyeti gibi konuları ele almaktadır (Abdallah ve Al-Ghwayeen, 2020, s. 494). İşletmeler bu konuları değerlendirirken faaliyetlerinde ne kadar başarılı olduklarını, işletmelerin varsa iyileştirilmesi gereken alanlara odaklanmasını sağlamaktadır (Wahyuni ve Sara, 2020, s. 40).

Liozu ve Hinterhuber (2013, s. 15) işletme performansının sekiz maddeden oluştuğunu belirtmiştir:

- Yeni müşterilerin kazanılması,
- Mevcut müşterilere yapılan satışların artması,
- Toplam satış gelirlerinde büyüme,
- Mutlak fiyat seviyeleri,
- Pazardaki fiyatlandırma gücü,
- Satışların geri dönüşü,

- Yatırım getirisi.

İşletme performansı geniş anlamda irdelendiğinde, işletmelerin mevcut durumunu ve kaynaklarını organizasyon düzeni içerisinde incelerken diğer taraftan da işletmelerin mevcut durumdaki potansiyel güçlerinden de ne kadar istifade ettiğini göstermektedir (Tarım, 2004, s. 234).

3.2.1. İşletme Performansı Faktörleri

İşletme performansı pek çok yazar tarafından makalelere konu olmuş ve birçok faktörü olan bir kavramdır. Bu bölümde literatürde öne çıkan işletme performansı faktörleri ele alınacaktır.

Toplumsal faktör; iş süreçleri sadece işletme yöneticileri, çalışanlar ya da müşterilerin etkileşimde bulunduğu bir süreç değildir. İş süreçleri, toplumun geneline hitap etmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri, işletmenin faaliyetlerinin toplum tarafından nasıl algılandığını, topluma zararının olup olmadığını düşünmek durumundadır. Bir iş sürecinin toplumsal yönlerini ölçmek, hem bir sürecin toplum üzerindeki etkisini ölçmek hem de etkinin nasıl algılandığını ölçmek anlamına gelmektedir (Kueng, 2000, s. 74-75).

Tüketiciler ile ilgili faktör; müşteri tatmini, müşterilerin korunması, yeni müşteri kazanılması, müşteri karlılığı, hedeflenen pazar ve müşteri payları gibi konuları kapsamaktadır. Bu faktörde, işletmelerin hedeflediği pazardaki müşterilere göstereceği değerlerle ilgili özel ölçüleri kapsaması gerektiği de belirtilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 356). İşletme yöneticileri, müşterilere sormadan hizmetlerinin ne kadar iyi olduğunu bilemezler. Bu algı tamamen yeni olmasa da pratik deneyimler göstermektedir ki işletmeler müşteri faktörünü nadiren sistematik olarak değerlendirmektedir (Kueng, 2000, s. 74).

İş süreçleri, işletmenin faaliyetlerini organize etmek ve genel olarak ilişkileri geliştirmek için anahtar rol oynamaktadır. Pek çok işletme hangi adımların gerçekten değer yarattığını ve süreçlere kimlerin dahil olduğunu belirlemenin bir yolu olarak süreç odaklı bakış açısını benimsemektedir (Ortega vd., 2016, s. 159).

Finansal performans, işletmelerin kar elde edebilmesi için bir kriter olarak kullanılmakta olan ölçütleri belirlemektedir (Pamungkas vd., 2021, s. 46). Finansal performans ölçütleri

işletmelerin uzun vadeli hedeflerini tanımlamakla birlikte strateji, uygulama ve yürütmenin nihai iyileştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını göstermektedir. Pek çok işletme karlılık hedeflerini ön plana çıkarsa da farklı finansal hedefler de mümkündür (Amaratunga, 2000, s. 71; Uygur, 2009, s. 150). Finansal performansın ölçülmesinde sıklıkla kullanılan bir ölçü olarak; geçmiş, bugün ve gelecekteki finansal oranlar kullanılmaktadır. Aynı zamanda benzer şirketlerle de karşılaştırma yapılarak da ölçümleme yapılabilmektedir. Finansal performansın değerlendirilmesi işletmelerin kaynaklarını yönetme becerisidir. Yapılan değerlendirmenin temelinde işletmenin finansal tablolarında yer alan finansal oran analizleri kullanılmaktadır. Kullanılan oranlar; karlılık oranları, likitide oranları, ödeme gücü oranları ve faaliyet oranlarıdır (Pamungkas vd., 2021, s. 47).

Finansal göstergelerle birlikte; verimlilik, müşteri memnuniyeti, üretimde değer oluşturma, kalite, teknoloji, yeni ürün geliştirmesi, pazar payı ve kamu sorumluluğu gibi çok sayıda yeni faktörler de kullanılmaya başlanmıştır. Söz konusu bu faktörler, finansal olmayan performans göstergeleri olarak ifade edilmektedir (Erdem vd., 2011, s. 85). Finansal olmayan ölçütler ön analiz niteliği taşıyarak, işletmelerin gelecekleri hakkında daha sağlıklı analiz yapılmasına katkı sağlamaktadır (Güner ve Memiş, 2007, s. 306-307). İşletmeler performans ölçümünü sadece finansal performans ile ölçmekten uzaklaşarak; müşteriyi elde tutma, müşteri memnuniyeti, çalışan sirkülasyonu ve geliştirilen yeni ürün sayısı gibi finansal olmayan performans ölçümlerini giderek daha fazla kullanmaya başlamıştır (Maksoud vd., 2005, s. 264; Hernaus vd., 2012, s. 380).

İşletmelerin, mevcut kar ve diğer finansal önlemleri geçmiş ve mevcut faaliyetlerin etkilerini yansıtırken; müşteri memnuniyeti, iç süreç iyileştirmeleri ve işletmelerin inovasyon ve geliştirme faaliyetleri ise finansal performansta görülmeyen fakat işletmelerin finansal performanslarını tamamlayarak, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine doğru yürümesine katkı sağlamaktadır (Banker vd., 2000, s. 67).

3.2.2. Performans Ölçümü ve Metotları

İşletmelerde performans ölçümleri, işletmelerin yaptıkları faaliyet neticesinde elde edilen sonuçları göstermektedir. İşletmelerin öncül amaçları belirlenirken stratejik planlarındaki önem sırasına göre sınıflanarak performans ölçümleri tanımlanmalıdır. Bu ölçütler,

işletmenin önemli olan faaliyetlerinde maliyet açısından etkin olma ve zamanında veri sağlanması gibi konularda hassas olmalı, kolay uygulanabilir olmalı ve her personel tarafından kabul edilmesi gerekmektedir (Kaygusuz, 2005, s. 86).

İşletme performansı, işletmelerin hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit edebilmek için ölçülmektedir. Performans ölçümü, işletmenin yapı içerisindeki mevcut gelişmelere seyirci kalmasını önleyerek bu gelişmelere gereken yanıtları verebilme, nedenlerini araştırma vb. konularda önemli bir rol oynamasını sağlamaktadır (Erdem vd., 2011, s. 84). İşletme yöneticileri açısından performans, genel olarak kabul edilenin aksine, geçmiş başarılardan çok gelecekteki başarı ile ilgilenmektedir. Yöneticiler; pazar payı, teslim süresi ve karlılık gibi konuları sürekli olarak değerlendirmelerine almakta ve bu konularla ilgili ölçümler yapmaktadır (Lebas, 1995, s. 23).

İşletme yöneticileri, mevcut küresel, dinamik iş ortamında rekabet edebilmek için performansın sürekli olarak izlenmesi gerektiğini fark etmiştir (Kurien ve Qureshi, 2012, s. 3150). İşletmelerde performansın ölçülmesi yöneticilerin kontrol işlevi adına önemlidir. Kontrol işlevi; işletme performansı hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçümlenen hedefler ile gerçekleştirilen işletme performansının karşılaştırılması ve tespit edilen farklılıkların nedenlerini inceleyerek, bu engelleri ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Yıldız, 2011, s. 12).

İşletmeler, yönetimsel tercihlerden kaynaklı olarak performanslarını ölçmek isterken bu ölçümü bir amaç doğrultusunda yapmak istemektedir. Lebas (1995, s. 24), yönetimin, işletme performansını ölçmek için beş nedeni aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Neredeydik? (İşletmelerin amaç ve hedeflerinin tasarlanması)
- Şu an neredeyiz? (İşletmeleri tanımlayan süreçlerin durumu ve gelecekteki başarı potansiyeli nedir?)
- Nereye gitmek istiyoruz? (İşletmelerin amaç ve hedeflerinin tasarlanması)
- Oraya nasıl gideceğiz? (Önlemler, bütçeleme, planlama faaliyetleri ile birlikte sürekli gelişimin desteklenmesi)

- Oraya vardığımızı nasıl bileceğiz? (Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmeli, geri bildirim yapılmadır).

İşletmelerin performansına odaklanması tek başına yeterli olmayıp aynı zamanda işletme ortaklarının da performans ölçümü konusuna odaklanması gerekmektedir (Kurien ve Qureshi, 2012, s. 3150). Performans, işletmelerin başarısını başka bir ifadeyle işletmenin hedeflediği noktaya ulaşma düzeyini ifade eden çok faktörlü bir kavramdır (Karaman, 2009, s. 411). Sonuçları analiz etmek için uygun önlemlerin ve yaklaşımların seçimini içeren etkili bir performans ölçüm sisteminin tasarımı bir işletmenin operasyonlarını stratejik yönü ile uyumlu hale getirmenin merkezinde yer almaktadır. Performans ölçümü, çeşitli organizasyonlarda yenilenen önem kazanmış bir kavramdır (Purbey vd., 2007, s. 241).

İşletmeler, performanslarının nasıl değerlendirmesi gerektiği sorununu uzun yıllardır tartışmaktadır. İşletmeler, performanslarını ölçmek için genel olarak finansal ölçümler kullanılmıştır (Kennerley ve Neely, 2002, s. 1223). 1980'li yıllardan itibaren pek çok performans ölçüm sistemi ve yaklaşımı önerilmiştir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri yalnızca finansal ölçümlere odaklanmakta olup işletme performanslarını değerlendirirken yeterli olarak görülmemektedir (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 344; Owais ve Kissi, 2020, s. 92).

İşletmeler daha düşük maliyetle çalışan, daha fazla çeşitlilik ile daha kaliteli ürünler sunabilen denizaşırı rakiplerine pazar paylarını kaybetmeye başlamıştır (Ghalayini ve Noble, 1996, s. 63). Uygulayıcılar, danışmanlar ve akademik topluluklar, işletmelerin; mevcut, geleneksel olan finansal ölçüm sistemleri yerine işletmelere daha uygun bir ölçüm sistemini nasıl tasarlayabileceklerine yönelmiştir (Kennerley ve Neely, 2002, s. 1223). İşletmeler kalite ve sürekli iyileştirme süreçleri gibi ek performans yönlerini ölçmeye başlamışlardır. Organizasyonel süreçlerin verimliliğini, müşteri ilişkileri ve yenilik sürecini yönetebilme becerisini dikkate alan yönetim araçları geliştirilmiştir (Carlucci vd., 2004, s. 583).

Performans ölçümü, işletmelerin önceden belirlemiş olduğu hedeflere ne kadar ulaşabildiğini değerlendirmek için iyi bir temel sağlamaktadır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede yardımcı olmakla birlikte örgütsel performansı iyileştirmek amacıyla işletmenin gelecekteki girişimlerine karar vermede de yardımcı olmaktadır (Purbey vd., 2007, s. 242). Performans ölçümü, işletmelerde sistematik olarak, işletmelerin bütününü de

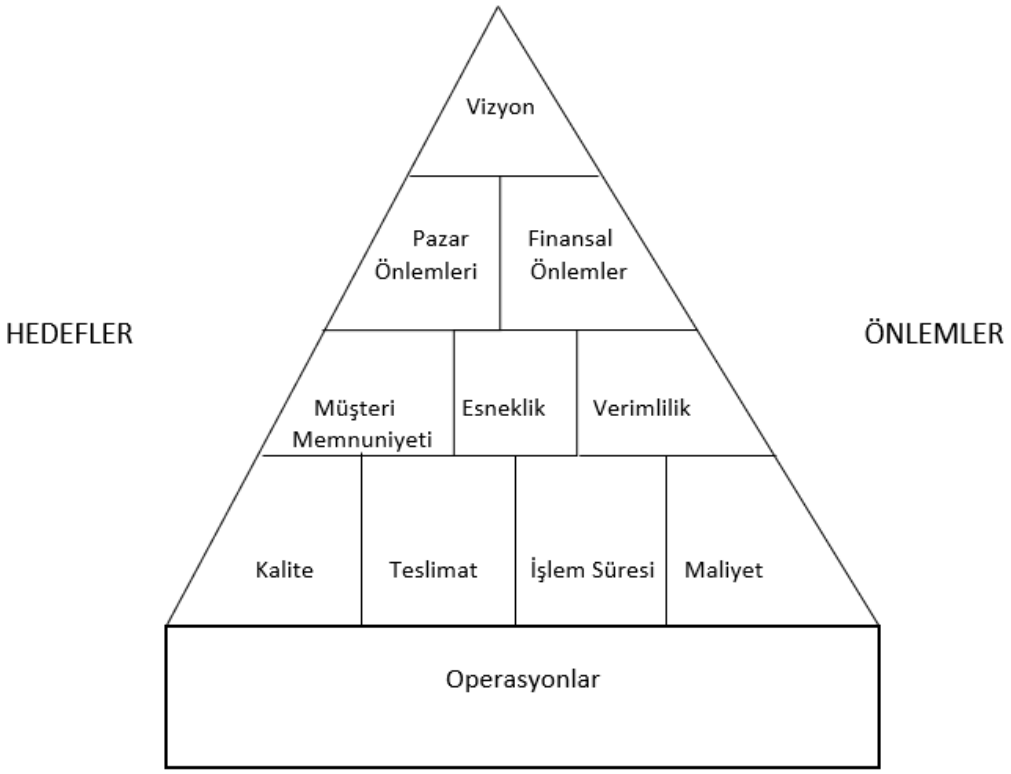
kapsayabileceği gibi geçici bir süre ya da farklı amaçlar için de yapılabilmektedir. İşletmeler performans ölçümünü yaparken kendi yapısına özel nedenleri olabilmektedir. Bu nedenler arasında; müşteri taleplerinin karşılanıp karşılanmadığı, yaptığı faaliyetlerin etkinliği, piyasadaki bilgi seviyesi ve işletmenin genel olarak piyasadaki başarı düzeyini belirlemek yer almaktadır (Yıldız, 2010, s. 180).

İş piyasası dinamik bir yapıda olduğu için işletmelerin stratejilerini zaman içerisinde değiştirmesi gerekmektedir. İşletmeler, değişen strateji yapısı ile birlikte bazı performans ölçütlerini de gözden geçirmelidir. Bu sebeple performans ölçüm sistemlerinin esnek olması gerekmektedir. (Striteska ve Spickova, 2012, s. 10). İşletmeler, geçmiş dönem faaliyetlerini değerlendirmek ve işletmenin gelecek dönemlerle ilgili olarak stratejik kararlar almak için performans ölçüm metotlarını kullanmaktadır (Erdem vd., 2011, s. 85). Literatüre bakıldığında işletme performanslarının ölçülmesi için pek çok ölçüm modeli geliştirildiği görülmektedir. Bu modellerden bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Bititci vd. (2000, s. 696) ‘’Dinamik Performans Ölçüm Sistemi’ni’’ öne sürmüştür. Dinamik bir performans ölçüm sisteminin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamıştır:

- Dış ortamdaki gelişmeleri ve değişimleri sürekli olarak izleyen bir dış izleme sistemi,
- İç ortamdaki gelişmeleri ve değişimleri sürekli olarak izleyen ve yükselten bir iç izleme sistemi ile birlikte belirli performans sınırlarına ve eşiklerine ulaşıldığında uyarı ve eylem sinyalleri,
- İşletmenin içerisinden sağlanan bilginin kullanılması için bir inceleme sistemi,
- İç hedeflere ve önceliklere karar vermek için dış monitörler ve üst düzey sistemler tarafından belirlenen hedefler ve öncelikler,
- Revize edilen hedefleri dağıtmak için dahili bir dağıtım sistemi ve sistemin kritik bölümleri için öncelikler.

‘’Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği (SMART)’’ bir diğer adı performans piramidi olarak da anılan bu tekniğin amacı müşteri önceliklerine göre işletme hedeflerini yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru ölçerek işletmelerin kuruluş stratejileri ile operasyonları arasında bağlantı kurmaktır (Striteska ve Spickova, 2012, s. 7).



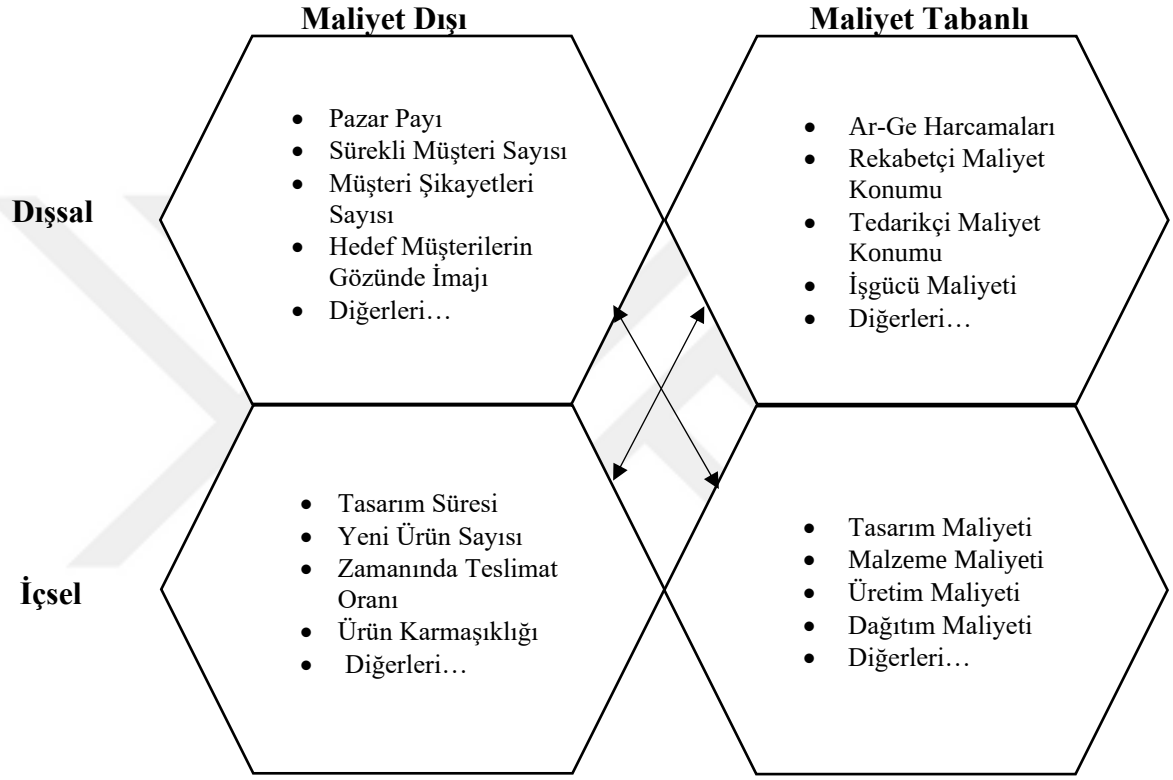
Şekil 1. Performans Piramidi (Cross ve Lynch, 1988, s. 25)

Cross ve Lynch (1998)'e ait performans piramadi Şekil 1'de ifade edilmiştir.

SMART:

- Departmanların, üretimde işletmenin stratejik misyonunu karşılamada ayrı ayrı ve birlikte nasıl katkıda bulunduğunu ölçmek,
- İşletmenin operasyonlarını stratejik olarak hedeflere bağlamak,
- Finansal ve finansal olmayan bilgileri işletme yöneticileri tarafından kullanılabilecek şekilde entegre etmek,
- İşletmenin tüm faaliyetlerini müşterilerin talep ettiği şekilde, işletmenin gelecekteki gereksinimlerine odaklamak,
- Gereken durumlarda performans, teşvik ve ödüllendirme sistemlerini değiştirmek olarak ifade edilmektedir.

‘’ Performans Ölçüm Matrisi’’ performans ölçümü için basit ve kullanışlı bir matriste, finansal ve finansal olmayan göstergeler yer almaktadır. Bununla birlikte ileriye dönük, tahmine dayalı ve gelecekteki performansların karşılaştırılmasını analiz etmeye odaklanan ölçümlerdir (Purbey vd., 2007, s. 243).



Şekil 2. Performans Ölçüm Matrisi (Cavlak, 2000, s. 82)

Şekil 2’de yer alan matrisin kapsadığı ana hususlar ve aşamalar şu şekilde özetlenmektedir (Cavlak, 2020, s. 82):

- Kriterler belirlenmeden önce işletmenin stratejik hedefleri netleştirilmelidir.
- Performans kriterleri işletmenin çok boyutlu olan çevresini kapsamalıdır.
- Kriterler matris şeklinde konumlandırılmalıdır.
- Bu çerçevede içsel-dışsal, maliyet tabanlı-maliyetsiz olmak üzere dört alanda oluşturulan performans kriterleri belirlenerek aralarındaki ilişki kurulmalıdır.
- Kriterlere puan vererek performans ölçümünün yapılması gerekmektedir.

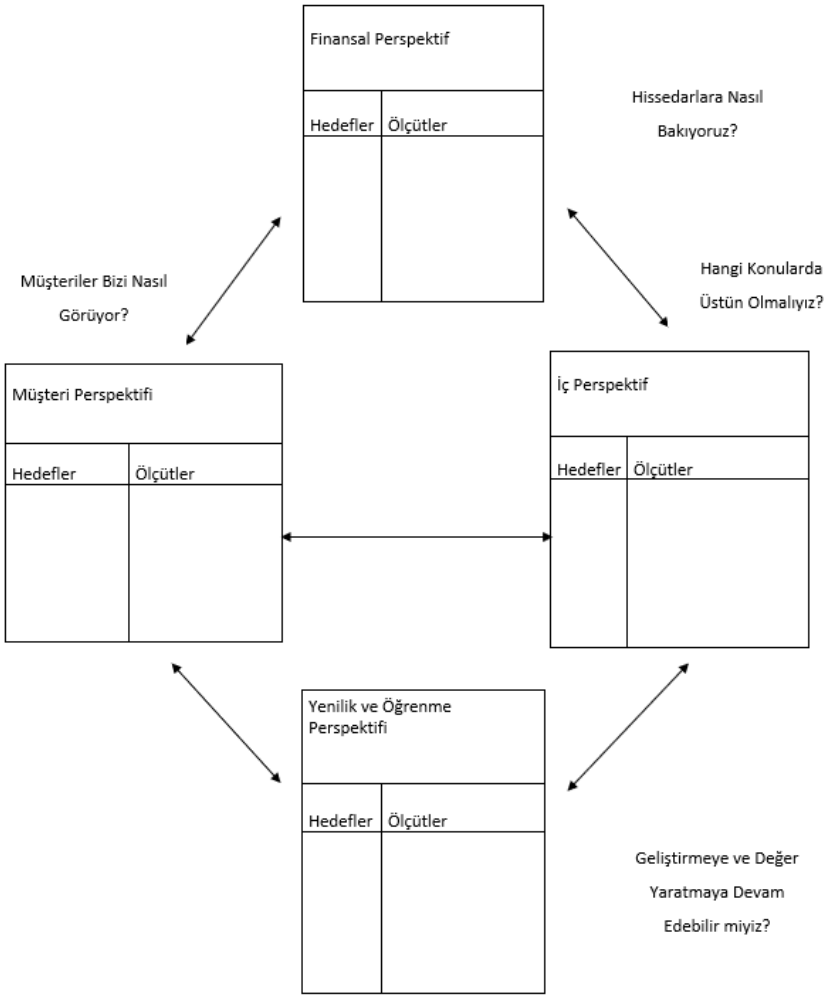
Azzone ve Masella (1991) ‘’Zamana Dayalı Rakipler İçin Performans Ölçüm Sistemi’’ni öne sürmüştür. Bu sistemin temel özellikleri; basitlik ve uygunluktur. Basitlik; sistemin karmaşıklığını düşük tutmak için seçilen göstergelerin az olması gerektiği anlamına gelmektedir. İşletmenin tüm bölümlerini izlemeye çalışmanın işe yaramayacağı ve maliyetli olacağı için işletmenin kritik başarı faktörlerine odaklanmak daha etkili olacaktır. Bir işletmenin stratejik hedefleri ve organizasyon yapısına uygun zamana dayalı rakipler için bir performans ölçütleri çerçevesi geliştirme yönünde yönlendirmiştir (Azzone ve Masella, 1991, s. 82-83).

‘’Balanced Scorecard (Dengeli Performans Kartı)’’ 1990’lı yılların başında muhasebe profesörü olan Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir (Striteska ve Spickova, 2012, s. 4). Dengeli performans kartı; işletmelerin stratejik hedeflerini bir dizi eylem ve performans göstergesine dönüştürmek için dünya çapında firmalar tarafından kullanılan en çok bilinen ve kullanılan performans ölçüm sistemlerinden birisidir (Nappi ve Rozenfeld, 2015, s. 8). Dengeli performans kartı, işletmelerin stratejik boyutlarını açıklamaya ve stratejik ölçümlemeler arasında bir denge unsuru olmaya çalışarak bu boyutların tamamlanmasını sağlayan ve yöneticilerin işletmelerin değerleme tarzlarını önemli ölçüde etkileyen bir sistem olarak ifade edilmektedir (Karaman, 2009, s. 412). Dengeli performans kartı, işletmelerin tam potansiyelini ancak performans ölçümlerini net bir şekilde ilişkilendirerek, performansın itici güçlerini belirleyerek gerçekleşebileceğini belirtmektedir (Neely, 2002, s. 149).

Pek çok sayıda işletme, birbirinden farklı ihtiyaçları karşılaan dengeli performans kartı modelini benimsemiştir. Bu model, işletmelerin uzun dönemde gerçekleştirmek istedikleri stratejik hedeflerin tanımlanarak, hedeflerle ilgili geri besleme (feedback) sürecini ele alarak; başarı mekanizmasını ortaya koyan, finansal ve finansal olmayan ölçümler toplamından daha fazlasını ifade etmektedir (Yılmaz, 2010, s. 63). İşletme yöneticileri, aynı anda birden fazla alandaki performansı görmesi germektedir. Dengeli performans kartı, yöneticilerin işletmeye dört önemli perspektiften bakmasına olanak tanımaktadır. Dengeli performans kartı ile ilgili detaylar Şekil 3’te yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1992, s. 72):

- Müşteriler bizi nasıl görüyor? (Müşteri perspektifi),

- Hangi konularda üstün olmalıyız? (İç perspektif),
- Geliştirmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (Yenilik ve öğrenme perspektifi),
- Hissedarlara nasıl bakıyoruz? (Finansal perspektif).

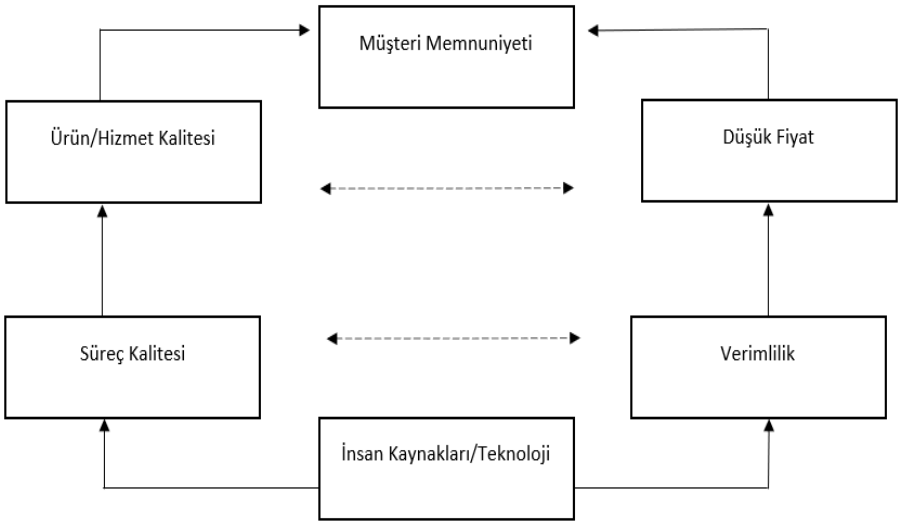


Şekil 3. Dengeli Performans Kartı (Kaplan ve Norton, 1992, s. 72)

Şekil 3'te dengeli perfromans kartı yer almaktadır. Müşterilerle ilgili göstergeler; işletmelerin, müşterilerinin gözünden nasıl göründüğünü göstermektedir. Mevcut ve yeni müşteriler, müşteri karlılığı gibi hususlar müşteriler ile ilgili olarak göstergeleri belirtmektedir. Tasarım, teslimat, üretim ve satış sonrası hizmet gibi konular göstergeler

olarak ifade edilmektedir. İçsel süreçlerle ilgili göstergeler, işletmenin iç işleyişinde, hangi süreçlerin gelişim göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili olarak; değişim ve gelişim ile ilgili olarak, işletmenin yeteneklerini sürdürebilir bir şekilde nasıl muhafaza edeceğini göstermektedir. İşletmenin bir nevi öğrenen organizasyonlar haline gelmesini sağlamaktadır. Çalışan yetenekleri, bilgi teknolojileri ve motivasyon gibi konular göstergeler olarak belirlenmiştir. Finansal nitelikli göstergeler, işletmenin, hissedarlara veya işletme sahibine nasıl göründüğünü göstermektedir. Satış gelirlerindeki büyüme, maliyet yönetimi, varlıkların kullanımı göstergeler olarak belirtilmiştir. (Koçel, 2018, s. 449-451).

Thor modeli dengeli performans kartı modelinin performans boyutları arasındaki uyumu sağlamaktan uzak olduğu eleştirisinin bir sonucu olarak geliştirilen performans ölçüm modellerinden birisidir. Bu modelin temelinde müşteri memnuniyeti yer almaktadır. Ayrıca insan kaynakları ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin verimliliklerini arttırarak fiyatların düşmesini sağlayacak, diğer taraftan da süreç kalitesinin gelişmesi ile birlikte ürün ve hizmetlerin kalitesi yükselmesi sonucunda müşteri memnuniyeti sağlanacağı belirtilmiştir (Çınaroğlu, 2012, s. 126). Thor modeli ile ilgili görsel Şekil 4'te belirtilmiştir.



Şekil 4. Thor Modeli (Çınaroğlu, 2012, s. 126)

Performans prizması, Neely vd. (2001) dengeli performans kartının değişen dünya düzenine yanıt veremediğini öne sürerek; işletmelerin sorunlarını elen alan ikinci nesil bir performans ölçüm çerçevesine ihtiyaç duyulduğunu belirterek ‘’Performans Prizması’’ modelini geliştirmiştir. Bu şekilde işletmelerin performans kartlarını güncelleyebileceğini ve yeni kurulan kuruluşların, güncel iş ortamında, işletmelerin ihtiyaçlarına uygun cevaplar verilebileceğini ifade etmektedir (Neely vd., 2001, s. 6).

Her özellik işletmenin başarısını belirleyen temel bir faktörü temsil etmektedir. Performans prizması, paydaşların yanı sıra, talepleri ve istenen katkılar hakkında dengeli bir görüş benimsemektedir. Modele göre stratejiyi takip etmek için uygulanan tüm girişimler ve faaliyetler, işletmenin paydaşlarına sunulan değeri iyileştirmek için kolaylaştırmayı temsil etmektedir. Paydaş memnuniyeti bu nedenle ilk performans yönü olarak belirtilmiştir. İkinci yön değerin paydaşlara iletilmesini sağlaması gereken stratejik yönü, üçüncü yön; işletme, stratejileri yürütmek için süreçleri, dördüncü yön; işletmenin süreçlerini gerçekleştirmesine izin veren yetenekleri, beşinci yön ise işletmenin paydaşlardan istediğini alıp alamadığını ele almaktadır (Carlucci vd., 2004, s. 585).

3.3. İşletmelerde Performans Yönetimi

İşletme yöneticileri, 1980’li yıllardan itibaren, üretimde iş süreçlerini kontrol etme ihtiyacının arttığını vurgulamıştır. İşletmeler sürekli değişen ortamlarda rekabet edebilmek adına işletme performanslarını izlemek ve anlamak gerektiğini fark etmişlerdir. Performans yönetim sistemi; bilgi toplayarak, detaylandırarak ve analiz ederek karar verme sürecinin desteklenmesini sağlayan dengeli ve dinamik bir sistem olarak ifade edilmektedir (Taticchi vd., 2010 s. 4).

İşletmelerde performans yönetimi, işletmeyi ön plana çıkaran, işletmenin etkililiği ve verimliliğini arttırmak için yönetilmesi gereken bir konu olmakla birlikle; işletmelerin stratejik planlarını yapması, önceliklerini belirlemesi ve en üstten en alt seviyeye kadar tüm birimlere yayılarak, belirlenen hedeflere ulaşması açısından önemlidir (Uysal, 2015, s. 35).

İşletmelerde performans yönetimi, çalışanların kendi potansiyellerinin fark edebilmelerini sağlayacak bir şekilde motive edilmesi sonucunda işletmelerin hem çalışan hem de departmanlardan etkin sonuçlar almasında önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte uygun

altyapı ve çalışma ortamının hazırlanması da performans yönetiminin uygulanması kadar önemli olmaktadır (Akçakaya, 2017, s. 61). Belirlenen amaçlara yönelik olarak performans incelemesinin yapılması, geri bildirim ve işletme hedeflerinin belirlenmesinin önemini ortaya koymaktadır. Performans yönetimi, işletme yöneticilerinin çalışma biçimlerini ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme konularında bütünleşmiş bir süreçtir (Helvacı, 2002, s. 156).

İşletmelerde performans yönetimi, çalışanların yetkinlik ve sorumlulukları ile anlaşılabilir ve başıralabilir hedeflerin; işletme hedefleriyle bütünleştiği, başarıya yönelik olarak destek ve motivasyon oluşturmaktadır. Çalşanların hedeflere ulaşmak için göstermiş olduğu çaba ve çalışmanın arttırılmasına yönelik olarak; yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinde performans yönetiminin önemli bir yeri bulunmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012, s. 47).

İşletmeler performanslarını yönetirken; üretim, pazarlama, iletişim ve şirketin faaliyetlerinin diğer ana unsurları gibi temel faaliyetleri analiz etme ve sürekli iyileştirme çabaları ön plana çıkmaktadır (Wong vd., 2014, s. 561). İşletme stratejilerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, işletmelerin yüksek rekabet bulunan bir piyasada hayatta kalması için önemlidir. Pek çok kuruluş stratejik uygulamaların yönetimi ile mücadele etmeye devam etmektedir. İşletme performansının yönetimi bir kuruluşun, stratejik girişimlerinin uygulanmasını, etkin bir şekilde izlenmesini, kontrol edilmesini ve yönetilmesini sağlamaktadır (Frolick ve Ariyachandra, 2006, s. 41).

İşletmeler, performanslarını sürdürme konusunda sürekli olarak bir ikilem içerisinde yer almaktadır. Pek çok işletme 21. Yüzyıl endüstrisi ile karakterize edilen dinamik bir yapı, pazar rekabeti ve küreselleşme nedeniyle hedeflenen işletme performanslarına ulaşmakta zorlanmaktadır. Dünya çapında farklı sektörlerdeki işletmeler; esnek politikalara, yerel ve uluslararası iş bağlamındaki zorluklardan kaynaklanan istikrarsız performansa tepki verirken, uygulayacakları stratejiler konusunda kararsız görünmektedir (Arokodare vd., 2019, s. 7).

İşletmelerin performans yönetimi, kuruluşların iş çözümlerini yönetebilmesini sağlamak üzere ortaya çıkan kritik bir iş disiplinidir (Jeng vd., 2004, s. 52). İşletmelerde çalışan

kişilerin performansını arttırarak, bireysel ve grup olarak katkıda bulunanların yeteneklerini geliştirerek işletmelere sürdürülebilir başarı sağlamaya yönelik stratejik ve entegre bir yaklaşım açısından fayda sağlamaktadır (Ahmad, 2012, s. 51).

Performans değerleme geçmişe, performans geliştrme ise bugüne odaklanmışken, performans yönetimi de bu düşüncelere işletmelerin geleceğini de eklemektedir. Bu şekilde performansın her yönünün ele alınması hedeflenmektedir. Performans yönetimi, sadece bireysel olarak çalışanların performanslarını ölçüp, iyileştirilmesi ile ilgili değil; bütün olarak performans sistemine, girdi, süreç ve çıktıların yönetilmesi ile ilgilidir (Akçakya, 2017, s. 64). İşletmelerde performans değerleme sistemlerinin oluşturulabilmesi için ilk olarak sürecin başlatılması ve ön çalışmanın yapılması gerekmektedir. Değerlemenin kimlere yapılıp kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme takvimlerinin ne olacağı, hangi değerleme yöntemlerinin seçileceği gibi konuların, net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir (Mercanlıoğlu, 2012, s. 44).

İş süreçleri yönetimi; bir işletmenin operasyonlarını, iş süreçleri açısından yönetmeye odaklanan çağdaş bir yönetim tekniğidir. İş süreçleri, belirli bir müşteri veya pazar için belirli bir çıktı üretmek üzerine tasarlanmış, yapılandırılmış, ölçülmüş faaliyet dizisidir. İş performansı yönetimi bu iş süreçlerini tanımlamak, analiz etmek, yürütmek, izlemek ve değiştirmek için; yöntemler, araçlar ve teknikler sağlamakta ve bu durumda sürekli olarak bir iyileştirme döngüsüyle sonuçlanmaktadır (Dijkman vd., 2016, s. 717).

Yüksek performans gösteren işletmeler, etkin ve verimli çalışmaları sayesinde müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmetleri; yüksek kalite, düşük maliyet ve kısa sürede ulaştıkları için başarılı olmaktadır. Bu derecede bir performansa ulaşabilen işletmeler, müşterileri ve ortakları için beklenenden fazla şekilde değer elde edebilirler. Yapılan yatırımlar daha kısa sürede ve daha yüksek yüzdeyle gerçekleşirken, çalışanlarına ve diğer paydaşlarına da avantaj sağlamaktadır (Cihangir, 2014, s. 42-43).

Glendinning (2002, s. 162) işletmelerde performans yönetiminin varlığını aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Çalışanların performansını yönetecek programlara sahip olan işletmeler, çok çeşitli finansal ve üretkenlik ölçütlerinde, bu programa sahip olmayan işletmelere göre daha

iyi performans göstermektedir. Ayrıca sektör olarak performansı geride kalan işletmeler, performans programı uyguladıktan sonra önemli sonuçlar elde ederek gelişme göstermiştir.

- İşletmelerin etkin performans yönetim sistemlerini benimsememesinin maliyeti şu şekildedir; çalışanlarda motivasyon, moral kaybı, sıradanlığa teslimiyet, işletmelerin gelecek vizyonlarını olumsuz etkiler ve işletmelerin stratejilerine odaklanma konusunda sorun yaşanmasına neden olmaktadır.
- Performans değerlendirmesi işletme ve çalışanların motivasyonunu arttırarak, rekabet gücününün artmasına yardımcı olmaktadır.

4. İNOVASYON YETENEĞİ

Bu bölümde inovasyon, inovasyon çeşitleri ile birlikte inovasyon yeteneği ve faktörleri detaylı olarak anlatılmıştır.

4.1. İnovasyon

İnovasyon, Latin dilinde kök fiil olan ‘’innovare’’ den türetilmiştir ve ‘’yeni ve değişik bir şey yapmak’’ anlamına gelmektedir. İnovasyon kavramını 1939 yılında ilk ortaya atan Schumpeter, inovasyonu; yeni üretim tekniklerini kullanmak, hammadde temininde yeni kaynaklar bulmak, faaliyet gösterilen pazara yeni ürünlerin giriş yapabilmesini sağlamak ve yeni bir pazar oluşturmak olarak ifade etmiştir (Açıkgöz ve Günsel, 2014, s. 37; Sakaryalı, 2014, s. 185).

Damanpour (1992), inovasyon ile ilgili olarak, iç ve dış ortamlardaki değişikliklere yanıt olarak ya da çevreyi etkileyebilmek adına alınan önleyici eylemler olarak belirtmiştir (Damanpour, 1992, s. 376). İnovasyon ile ilgili olarak diğer tanımlar şu şekildedir; inovasyon, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon yeni bir fikirden ibaret olmayıp piyasada rekabet avantajı elde etmek için kullanılabilir ürün veya hizmete dönüştürülmesini içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Calantone vd, 2002, s. 517; Yang, 2012, s. 35). İşletmelere rekabet edebilme ve rekabet avantajının elde edilmesi noktasında hayati bir öneme sahiptir (Breznik ve Hisrich, 2014, s. 372). Lawson ve Samson (2001) ise, işletmelerin değişen pazarlara, teknolojilere ve rekabet etme biçimlerine uyum sağlamak için gerekli olan yeni ürün süreç ve sistemleri ürettiği bir mekanizma olarak ifade edilmektedir (Lawson ve Samson, 2001, s. 378).

İnovasyon, sanayi devriminin başlangıcından itibaren rekabet avantajı açısından işletmeler için önemli bir kavram olmuştur. İnovasyonu yönetmenin pek çok sorunu olmasına rağmen inovasyon fikri işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin karlılık oranlarını ve pazar paylarını arttırmak için inovasyon stratejilerinden faydalanması gerekmektedir.

İnovasyonda başarılı olmak için işletmelerin çevresinde yer alan çeşitli çevresel ve bağlamsal faktörler ön plana çıkmaktadır. Örneğin; yerleşik pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin satışlardaki artışı sağlamak için sadece düşük fiyatlar sunması yetmemekle birlikte, tasarım ve kişiselleştirme gibi çeşitli fiyat dışı faktörlerden de etkilenmektedir (Prajogo ve Ahmed., 2006, s. 499).

İşletmeler açısından yenilikçilik iki farklı şekilde kavramsallaştırılmaktadır. İlk olarak davranışsal bir değişken ya da işletme tarafından inovasyonun benimsenme oranı olarak görülmektedir. İkinci olarak ise bir işletmenin değişime olan istekliliği olarak görülmektedir (Calantone vd., 2002, s. 517). İnovasyon, işletmelerdeki bir sorunu çözerken yeni bir fikir meydana getirerek pazara değişik, farklı ve yeni ürün/hizmetler sunmaktadır. Fakat sadece ürün ya da süreçlerde kullanılmamalı işletmenin bütün süreçlerinde uygulanmalıdır. İnovasyon sürekli gelişim gösteren ve değişen pazar yapısındaki rekabet nedeniyle işletmeler açısından hayati bir öneme sahiptir (Cankül ve Doğan, 2018, s. 578).

İşletmelerin inovatif yeteneklerini geliştirme ve bu yeteneklerini kullanma yeteneği, işletme performansı ve rekabet avantajı konusunda kritik bir öneme sahip olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin sürekli olarak inovasyon akışı yaratma yetenekleri sayesinde pazarda artan rekabet seviyeleri ve azalan ürün yaşam döngüleri nedeniyle rekabet avantajı geliştirmesine ya da sürdürmesine izin vermede her zamankinden daha da önemli bir konuma gelmiştir (Artz vd., 2010, s. 725). Bu nedenlerden dolayı işletmelerde inovasyon uygulanırken, inovasyonun, çalışanların yapısına uygun ve kararlı bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin; inovasyonun uygulanması, inovasyonun benimsenmesini ve işletme içerisindeki çalışanların inovasyonu günlük işlerinde kullanacaklarına dair beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilere rağmen çalışanlar yeniliği daha az sıklıkta ve yeniliğin potansiyel faydalarının gerçekleşmesi için gerekenden daha az çaba göstererek kullandıklarında uygulama başarısızlığa uğramaktadır (Klein ve Sorra, 1996, s. 1055).

İşletmelerin uzun vadede hayatta kalması ve büyümesi için kilit bir rol oynayan inovasyon; yeni olan fikir veya davranışların üretilmesi, geliştirilmesi ve uyarlamasıdır (Assink, 2006, s. 216). Pek çok firma için özellikle teknoloji ve bilgiye dayalı endüstrilerde en önemli

rekabet araçları arasında yer almaktadır. İnovasyon süreci genel olarak ticari amaçlar için yeni bilgilerin uygulandığı karmaşık bir faaliyet olarak anlaşılabilmektedir. İşletmelerde ürün portföylerinin değerini arttıran inovasyon, işletmelerin; hayatta kalmasına, sürekli ilerlemesine, daha hızlı büyümesine, daha verimli olmasına ve ürün iyileştirmelerine yardımcı olan rekabet avantajı açısından en önemli kaynaklar arasında yer almaktadır (Castro vd., 2013, s. 353).

Büyüklükleri ne olursa olsun tüm işletmelerde inovasyon kaçınılmaz olarak görülmektedir. Günümüz rekabet koşullarında üretim maliyetlerinin yanı sıra müşterilerin ihtiyaç ve talepleri de işletmeleri yenilik yapmaya zorlamaktadır. İşletmeler daha az girdi ile daha kaliteli ve daha verimli ürün ya da hizmet sunarak rekabette avantaj elde etmek istemektedir. İşletmeler bu inovasyon çabaları sayesinde, pazar paylarını arttırıp yeni pazarlar bulma şansı elde edecektir (Çetin ve Gedik, 2017, s. 162).

KOBİ'ler ekonomik ve teknolojik açıdan gelişim gösterdikleri için inovasyon konusunda önemli rol oynamaktadır. KOBİ'ler kaynak açısından çok zengin olmasalar bile genel olarak inovasyonu başarılı bir şekilde uygulamaktadırlar. Daha küçük daha çevik olan yapıları ve yöneticiler tarafından gösterilen yenilikçi bir duruş sayesinde KOBİ'lerde inovasyon faaliyetlerini kolaylaştırabilmektedir. KOBİ'lerin kendilerinden büyük ekonomik güce sahip rakiplerine göre, daha küçük ve daha çevik yapıları sayesinde daha hızlı hareket edebildikleri için inovasyon anlamında rakiplerine kıyasla daha avantajlı konumda yer almaktadır (Rosenbusch vd., 2011, s. 444). KOBİ olmanın bir diğer olumlu tarafına bakıldığında; KOBİ'lerin çevrelerinden yararlanma, iş birlikleri yapma, daha az bürokrasi ve bütünsel açıdan büyük bir yeteneğe sahip olduğu söylenebilmektedir. KOBİ'ler hem işletme içi hem de işletme dışında yer alan süreçlerle inovasyonu oluşturmaktadır. Yeni ve küçük olan işletmeler özellikle dinamik olan pazarlarda inovasyonu takip edebilmek için işletme içerisinde iş birliği yaparak hareket edebilmektedir. KOBİ'lerin bunu sağlaması için de işletme sahipleri yöneticilerinin; geçmişi, işgücü uzmanlığı ve teknik işgücü gibi konular belirleyici olmaktadır (Akın ve Reyhanoğlu, 2014, s. 30).

4.2. İnovasyon Çeşitleri

Literatürde pek çok inovasyon çeşidi yer almaktadır. Bu bölümde literatürde yaygın olarak karşılaşılan inovasyon çeşitleri ifade edilmiştir.

Hizmet inovasyonu; hizmet sektöründeki rekabet ortamı, küreselleşme ile birlikte gittikçe yoğun hale gelmekte ve bu durum sonucunda da işletmelerin inovasyon yeteneklerini ve şanslarını yeniden düşünmelerini sağlamaktadır. Hizmet inovasyonu, değer katmanın, müşterileri elde tutmanın, pazar geliştirmenin ve işletmelerin büyümesi açısından önemli bir aracı haline gelmektedir (Jian ve Wang, 2016, s. 305). Hizmet inovasyonu, genellikle uygulamaya konulan ve bir hizmet ağında bulunan bir veya daha fazla sayıdaki aktör için değer yaratan yeni bir fikir olarak anlaşılmaktadır ve işletmelerin geleneksel bir iş modelinden çağdaş bir iş modeline geçmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Engen vd., 2021, s. 3; Ziyae vd., 2021, s. 585). İşletmelerin uygulamaya koydukları hizmetlerin geliştirilmesine yönelik bir kavram olması nedeniyle bu inovasyon çeşidi müşterilerin farklı taleplerini karşılayarak işletmeler açısından rekabet avantajı sağlamaktadır (Işık, 2018, s. 356).

Açık inovasyon; işletmelerin iş modellerine uygun olacak şekilde işletmelerin amaçları doğrultusunda yönetilen bilgi giriş ve çıkışlarını içeren dağıtılmış bir inovasyon modeli anlamına gelmektedir (McGahan vd., 2021, s. 50). Açık inovasyon fikrinin arkasındaki ana fikir, işletmelerin inovasyonlarını ilerletmek için iç fikirlerin yanı sıra dış fikirlerin de kullanabilmelerini sağlamaktır (Bogers vd., 2019, s. 77).

Açık inovasyon modeli, işletmenin dışında yer alan bilginin varlığına dayanır ve işletmelerin bu bilgi kaynaklarını kullanması ile birlikte yeni bir fikir oluşturmak ve hızlı bir biçimde piyasaya sunarak iş birliği yapması gerekmektedir (Yiğit ve Aras, 2012, s. 489). Günümüz ticaret literatüründe düşük ve orta teknolojiye sahip işletmelerde dahil olmak üzere neredeyse tüm işletmelerin teknolojiyi daha fazla kullandığı gözlemlenmektedir. İşletmeler ve müşterileri arasındaki artan iş birliği, kısa ürün yaşam döngüleri ve yüksek pazar dinamikleri gibi durumlardan dolayı açık inovasyon modeli daha da önemli bir hale gelmiştir (Schroll ve Mild, 2011, s. 475).

Alawamleh vd. (2018, s. 79-80) açık inovasyon kurallarını aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Çalışanların içsel yaratıcılığı örgüt içerisinde saklanacak bir şey olmadığı gibi bu fikirlere değer verilmesi gerekmektedir,
- İşletmeler ektin bir şekilde rekabet edebilmek için diğer işletmelerin pazarları ile iyi ilişkiler kurmalıdır,
- Pazar payı kazanmak, fikrin kaynağı olmaya dayanmaz ve daha çok mevcut iç ve dış fikirlerin ustaca ve başarılı bir şekilde kullanılması ile ilgilidir.

Kapalı inovasyon; yenilikçi fikirlerin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi süreçlerini temel olarak tek bir organizasyona bağlayan bir inovasyon türüdür (Hong vd., 2019, s. 36). Kapalı inovasyon modelinde, işletmelerin, kendi fikirlerini üretmeleri ve Araştırma ve Geliştirme faaliyetleri (Ar-Ge), üretim ve pazarlama gibi konularda kendi başlarına sorumlu olmaları anlamına gelmektedir (Bae ve Chang, 2012, s. 967).

Kapalı inovasyon fikrinde işletmeler, yeterli kalite düzeyine ulaşabilmek için organizasyon içerisinde içsel olarak odaklanmaktadır (Alawamleh vd., 2018, s. 79). İşletmeler Ar-Ge departmanı kurarak ürünlerini geliştirmek ve ürünlerini piyasa sunmak adına iç kaynaklarından aldıkları bilgi ve deneyimleri kullanmaktadır (Yiğit ve Aras, 2012, s. 487). Kapalı inovasyon uygulayan işletmelerde yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi tamamen kendi kontrolünde olmaktadır. Kapalı inovasyon fikrinde çevre ile olan iletişim reddedilmektedir (Yücel ve Halis, 2020, s. 841). Daha yüksek işgücü hareketliliği daha düşük ulaşım maliyetleri ve teknolojik gelişim gibi konularda iyi durumda olan işletmeler, kapalı inovasyon modelini benimseyen işletmelere meydan okumaktadır. Bu durumlar kapalı inovasyon uygulama çabalarını engellemektedir (Hong vd., 2019, s. 36).

Son yıllarda çok sayıda işletme, iş modeli inovasyonunun önemini fark etmiştir. Piyasada ağırlaşan rekabet koşulları ile birlikte işletmeler geleneksel rekabet üstünlüklerini yitirmektedir. Bu durum işletmeleri iş modellerini yenilemeye zorlamaktadır (Jin vd., 2021, s. 2). İş modeli inovasyonu; bir işletmenin nasıl iş yaptığının ve dinamik bir iş ortamında karlı bir şekilde kalabilmenin temel mantığını ifade etmektedir (Hoch ve Brad, 2021, s. 416). İşletmelerin mevcut iş modellerinden tamamen farklı bir şekilde iş modellerini yeniden icat etmeleri ve müşterilerine değer sağlama yöntemlerini yeniden yaratmak için bir fırsat sağlamaktadır (Huang vd., 2013, s. 978).

Her işletmenin belirli bir iş modeli bulunmaktadır. İş modeli inovasyonu, değer yaratmak ve değer yakalamak için bir iş modelinin bileşenlerini dönüştürmeye yönelik olarak bir yaklaşım sergilemektedir (Hoch ve Brad, 2021, s. 416). İş modeli inovasyonunda ilk olarak; işletmelerin çeşitli faaliyetleri sonucunda net değer olacak şekilde yaratılan, yeni ürün veya hizmet verecek olan, hammadde tedariğinden nihai tüketiciye kadar olan bir dizi faaliyet içerisinde yer almaktadır. İkinci olarak, iş modelini geliştiren ve işleten firmalar, bu faaliyetlerinin bir kısmından değer yakalamaktadır. Bu durum, işletmelerin faaliyetlerinden kar elde edemediğinde devamlılıkları noktasında sıkıntı yaşayacağı için son derece önem arz etmektedir (Chesbrough, 2007, s. 12).

Ters inovasyon; gelişmekte olan pazarlardan gelişmiş pazarlara her türlü inovasyon transferinin yapılması olarak ifade edilmektedir (Janda vd., 2018, s. 47). Ters inovasyon, aynı zamanda daha zengin ekonomilerde yeni pazar talebi yaratmak için gelişmekte olan dünyadan kaynaklanan çok düşük fiyatlı inovasyonların potansiyellerini de vurgulamaktadır (Govindarajan ve Trimble, 2012, s. 5). Çok uluslu işletmeler, yükselen pazarlarda yer alan işletmelerle yaptıkları başarılı yenilikleri nasıl yaratacaklarını ve bu yenilikleri gelişmiş olan pazarlardaki birimlere nasıl ihraç edeceklerini öğrendiklerinde rekabet avantajı açısından yeni fırsatlar yakalayacaktır (Borini vd., 2016, s. 175).

Pazarlama inovasyonu, ürün ve hizmetlerin ticarileştirilmesine odaklanmaktadır. Pazarlama inovasyonunun kapsamı oldukça geniştir; ürün tasarımı, ürün yerleştirme, ürün promosyonu ve fiyatlandırma gibi oldukça önemli değişiklikleri içermektedir (Geldes ve Felzenstein, 2013, s. 109; Persaud vd., 2021, s. 1373). Bu inovasyon türünde, üründe değişiklik yaparak satış ve pazardaki payın arttırılması amaçlanmaktadır. Yeni satış kanalları bulmak da pazarlama inovasyonu içerisinde yer almaktadır. İşletmeler daha önce kullanmadığı bir pazarlama stratejisi uyguluyorsa, kullanmış olduğu pazarlama araçlarından farklı bir değişim varsa işletme pazarlama inovasyonunu gerçekleştirmiştir (Oğuztürk, 2011, s. 50).

Stratejik öneme sahip bir yenilik türü olan yıkıcı inovasyon; yeni pazarlar bulma veya geliştirmenin, işlevsel yenilikler sunmakla birlikte faaliyet gösterilen mevcut pazar bağlantılarını yıkma gerçeğinden yola çıkmaktır. Yıkıcı inovasyona örnek olarak; piyasaya yeni sürülen gramofon ve plakların, kasetlerin piyasa sürülmesiyle birlikte piyasada

etkinliğinin neredeyse yok olması, kasetlerin CD'lerin piyasaya sürülmesi ile birlikte yerini CD ve CD çalarlara bırakması gibi örnekler verilebilmektedir (Markides, 2006, s. 19; Sakaryalı, 2014, s.191).

İşletmeler, çoğu zaman yıkıcı bir yeniliğin yarattığı tehdidi fark etmekte başarısız olmaktadır. Özellikle de geleneksel işletmeler devrildiğinde bu durum genellikle yıkıcı yeniliklerle gerçekleşmektedir. Bu nedenle yöneticiler, yıkıcı bir yeniliği gördüklerinde fark edebilmeleri oldukça önemlidir (Schmidt ve Druehl, 2008, s. 347). İşletmeler geleneksel önlemlerle, müşterilerinin ihtiyaçlarını mevcut ürün veya hizmetlerle karşılayamamaktadır. Örneğin; yerleşik ürünlerin belirli özelliklerinden veya yeteneklerinden yoksun olabilirler. Ancak genellikle daha basit daha kullanışlı ve daha ucuzdurlar. Bu nedenle yeni ve daha az talepkar müşterilere hitap ederler. Southwest Airlines'ın düşük maliyetli ve sorunsuz uçuşları yıkıcı bir hizmet yeniliği olarak gösterilebilmektedir (Christensen vd., 2006, s. 95).

4.3. İnovasyon Yeteneği Kavramı

İnovasyon yeteneği, işletmelerin bilgi ve fikirlerini sürekli olarak organizasyonun yararına olan; yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme yeteneğini ifade etmektedir (Yusr, 2016, s. 5). İnovasyon kapasitesi, firmaların teknoloji açısından seviyelerini temsil eder ve genel olarak; teknolojik kapasite ve teknolojik yetenek ile birlikte dönüşümlü olarak kullanılabilmektedir (Hogan vd., 2011, s. 1268; Tsai ve Liao, 2017, s. 1002).

İnovasyon yeteneği; program, politika, süreç, ürün, sistem ve hizmet gibi kavramlarda yeni teknolojilerin yaratılması sonucunda işletmelerin pek çok ana yeteneğini ve kaynaklarını doğru bir şekilde bir araya getirebilme becerisidir. Ayrıca işletmelerin çevreden aldıkları bilgi ve becerinin özümsenerek uygulanması kabiliyetidir (Bakan ve Şekkeli, 2016, s. 41). Bir diğer tanıma göre ise işletme müşterilerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için yeni çözümler üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Grabner vd., 2018, s. 165).

İnovasyon yeteneği, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürmesi için stratejinin uygulanmasında önemli varlıklar olarak görülmektedir (Sayın, 2018, s. 646). İşletmelerin müşterileri için üstün değer yaratmada en hayati yeteneklerden biri olarak gösterilen inovasyon yeteneği, sadece yeni ürün veya hizmetlerin kavramsallaştırılması olarak değil

aynı zamanda yeni ürün veya hizmetlerin işletmenin rekabet ettiği pazara başarılı olarak sunulması olarak da ifade edilmektedir (Çakar ve Ertürk, 2010, s. 327; Hogan vd., 2011, s.1267). İşletmelerin yeni bir değer yaratma kapasitesiyle, kaynakları dağıtma konusundaki kritik yeteneği olarak kabul edilen inovasyon yeteneği, işletmelerin mevcut teknolojilerini etkin bir şekilde özümsemek, ustalaşmak, geliştirmek ve yenilerini yaratmak için gereken bilgi ve beceridir (Yusr, 2016, s. 5-6).

İşletmelerin inovasyon yetenekleri içinde bulunduğu pazarın fırsatlarından istifade etmesini sağlayan unsurlardır. İşletmelerin pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürünler geliştirme fırsatlarını keşfetmek ve kullanmak için bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerin ve kaynakların sürekli iyileştirilmesi önemlidir (Forsman, 2011, s. 740; Savaş ve Tüken, 2021, s. 174). İnovasyon, ancak işletmelerin yenilik yapma kapasitesine sahip olması durumunda gerçekleşmektedir. İnovasyon yeteneğinin işletme stratejilerinin tamamına uygulanması halinde, işletmelerin rekabet avantajını sürdürerek, rekabette ön plana çıkabileceği belirtilmiştir (Rajapathirana ve Hui, 2018, s. 45). Gelişmiş ülkelerin ekonomileri incelendiğinde, pazar performansı elde etmelerinde, inovasyon yeteneğine dayalı rekabetçi üstünlükleri geliştirmelerinin oldukça önemli olduğu görülmektedir (Nart vd., 2017, s. 378).

4.3.1. İnovasyon Yeteneği Faktörleri

Literatürde genel olarak inovasyon yeteneği konusu üç faktör olarak ele alınmıştır. Bu faktörler; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetim inovasyonudur.

4.3.1.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu; yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Khazanchi vd., 2007, s. 871). Ürün inovasyonu, başarılı yeni ürün ve hizmetler açısından pek çok kuruluş için kritik öneme sahiptir. İşletmelerin pazarlardaki teknoloji ve rekabetteki değişikliklere uyum sağlamalarının önemli bir yolu olarak tanımlanmaktadır (Dougherty ve Hardy, 1996, s. 1120). Bir başka ifadeye göre işletmelerin rekabet seviyelerini geliştirmelerini ve pazarda yaşamlarına devam edebilmelerini sağlamaktadır (Şahbaz, 2017, s. 23).

Ürün inovasyonunun; yeni ürün geliştirme, mevcut olan ürünlerin tasarımında geliştirmeler yapmak ya da ürünlerin oluşturulması aşamasında yeni kaynaklardan veya bileşenlerden faydalanmak gibi pek çok yönü bulunmaktadır (Yıldız ve Koçan, 2018, s. 69). Ürün inovasyonunda işletmeler, mevcut tekniklerden farklı olarak yeni bilgi ya da teknolojilerden faydalanabilmektedir. Ürün inovasyonu; teknolojik açıdan gelişmeler, farklılaşan müşteri istekleri, gittikçe kısalan ürün yaşam döngüsü ve artan küresel rekabet gibi unsurlar neticesinde ortaya çıkan bir süreçtir (Yıldız ve Seyhan, 2019, s. 1411).

Ürün inovasyonu, yeni çıktılarla sonuçlanan benzersiz girdilerin yanı sıra çeşitli organizasyon stratejileri gerektirmektedir (Ukpabio vd., 2016, s. 218). İnovasyon projelerinde, işletmeler kendi idari yapılarına uygun geliştirmeleri yaparken, organizasyon genelinde karar alma süreçlerinde erişime ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler sürekli olarak karar almak, problemleri takip etmek ve yeni konuları sürekli olarak gündemde tutmak için yapı ve süreçlere sahip olmak durumundadır. Her yenilik için çok fonksiyonlu ekipler önceden kurulmalı, komiteler ve görev sorumluları sorunlar üzerinde çalışmalı ve tüm yeni ürünleri organizasyon yapısı ve süreçlerine dahil etmelidir (Dougherty ve Hardy, 1996, s. 1123).

İnovasyon, işletmelerin rekabet avantajının merkezi olarak kabul edildiğinden, inovasyon araştırması stratejik yönetim sorgulamasının temel taşı haline gelmiştir. Araştırmaların bugüne kadarki en büyük kısmı işletmelerin teknolojik yeniliği nasıl teşvik edebileceğini anlamaya ayrılmıştır (Volberda vd., 2013, s. 1). Ürün inovasyonu, işletmelerin yeni pazar ihtiyaçları ve fırsatları tarafından yönlendirme veya teşvik edilme eğilimindedir. Ürün kullanımının daha fazla yaygınlaşmasıyla birlikte pazardaki belirsizliğin azalması daha fazla ürün inovasyonu kaynağı olarak ileri teknolojinin uygulanması sağlanmaktadır (Utterback ve Abernathy, 1975, s. 643-644).

Ürün inovasyonu, mevcut ya da yeni ürünlerin değiştirilmesi, geliştirilmesi, farklılık yapılarak piyasa sunulması olarak ifade edilmektedir. Bu inovasyon türünde tüketicilerin ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla ürün inovasyonunu tanımlarken pazarlanabilir bir fikir, yeni ya da geliştirilmiş; ürün, yöntem, hizmetleri teknolojisi ile birleşmesi olarak ifade edilmesi mümkündür (Özdemir ve Sönmez, 2018a, s. 18-19). Yeni olan bir ürünü

pazara sunan işletmeler düşük rekabet ile karşı karşıya kaldıkları için nispeten yüksek kar elde ederler. Bu yüksek karlar zaman geçtikçe ürünün karşılaştığı rekabet düzeyini arttıran taklitçileri cezbetmektedir. Böylelikle artan rekabet sonucunda yeni ürünü üreten işletme için karlılık azalmaktadır (Roberts, 1999, s. 656).

4.3.1.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, kuruluşların üretim süreçlerinde verimliliğini arttırmak için yeni yol ve yöntemlerin uygulanması olarak tanımlanmakla birlikte teslimat sürelerini de kısaltmak ya da operasyonel maliyetleri azaltmak için de kullanılmaktadır (Damanpour, 2010, s. 996; Özdemir ve Sönmez, 2018b, s. 107).

Süreç inovasyonu, süreçlerin oluşması ve ortaya çıkmasındaki değişimdir. Süreç inovasyonunda; yeni ekipmanların, tekniklerin, yazılım ve prosedürlerin uygulanılması konusunu incelemektedir. Kuruluşlar, inovasyonu kullanarak maliyetleri düşürmek ya da kaliteyi arttırmak için; üretim ya da tedarik yöntemlerini kullanıyorsa süreç inovasyonunu tercih ettiği anlaşılmaktadır (Oğuztürk, 2011, s. 49). Bu bağlamda üretim ya da dağıtımdaki birim fiyattaki maliyetleri düşürmek, kaliteyi yükseltmek, yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş olan ürünlerin üretilmesi ya da dağıtılması hedeflenmektedir. Aynı zamanda satın alma, muhasebe ve bakım gibi destek faaliyetlerin de verimlilik ve kalitesini arttırmayı hedefleyen yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş olan teçhizatı, teknikleri ve yazılım gibi unsurları da içermektedir (Taşkın ve Kahraman, 2016, s. 538). Örneğin; Japonya'nın pek çok sektörde başarılı olması (otomotiv, motosiklet, gemi yapımı, elektronik malzemeler vs.) ağırlıklı olarak üretim konusunda becerili olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu başarının kaynağı da yapılan süreç yeniliklerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Japonya'da ki firmaların süreçleri temel bileşenlere ayırmaları, bu bileşenlerin performansını ölçmesi ve sürekli olarak iyileştirme çabaları sayrsinde Japonların dünya genelinde rekabet avantajı sağlamalarında önemli rol oynamaktadır (Seyrek vd., 2007, s. 18).

Süreç inovasyonu, mevcut iş ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi sonucunda yapılandırılmasıdır. Amaç, müşterilerin değer gösterdiği; iş, faaliyet ve konuları geliştirmektedir. Bu şekilde müşteri memnuniyetinde artış meydana gelerek işletmeler rekabet avantajı sağlayacaktır (Şahbaz, 2017, s. 23). Yeni ürünleri olduğu bir pazarda

inovasyonun önemli bir göstergesi olarak karşımıza süreç inovasyonu çıkmaktadır. Bu durumda süreç inovasyonu stratejik açıdan önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir işletmenin yapamadığını yapabilmek ya da bunu diğerlerinden daha iyi yollarla yapabilmek önemli bir üstünlük kaynağı olarak belirtilmiştir (Özen ve Bingöl, 2007, s. 403).

4.3.1.3. Yönetim İnovasyonu

İnovasyon, ilerleme ve refah elde etmenin birincil itici gücü olarak görülmektedir. Yeni teknolojik bilgi, yeni süreç teknolojileri ve yeni ürünler geliştirmek için çok fazla çaba saf edilmektedir. Aynı zamanda KOBİ'ler ve büyük işletmelerden elde edilen veriler, başarılı bir inovasyonun sadece teknolojik inovasyonun bir sonucu olmadığını bunula birlikte büyük ölçüde yönetim inovasyonu olarak adlandırılan kavrama da bağlı olduğunu göstermektedir (Volberda vd., 2013, s. 1).

Yönetim inovasyonu; işletmelerde yönetme işinin yapılış tarzını önemli ölçüde değiştiren veya alışılmış olan örgütsel biçimlerde büyük bir değişim yaparak örgütsel amaçların ilerlemesine katkı sağlayan her şey olarak ifade edilmektedir (Soylu ve Göl, 2010, s. 118). Yönetim inovasyonu, kurulmuş olan bir organizasyona yeniliğin getirilmesini içermektedir ve bu durum bir organizasyonel değişim biçimini temsil etmektedir. En geniş tanımıyla yönetim inovasyonu; değişimin, geçmişten bağımsız olarak, işletmelerin yönetim faaliyetlerinin zaman içerisinde kalite ve yönetim durumundaki farklılık olarak ifade edilmektedir (Hecker ve Ganter, 2013, s. 20).

Örgütsel, idari ve yönetsel yenilikler olarak da adlandırılan yönetim inovasyonu; teknoloji tabanlı olan ürün ve süreç inovasyonlarının aksine kavramsallaştırılmış ve yeni organizasyon yapıları, idari sistemler ve yönetim uygulamaları ile ilgili olan teknolojik olmayan yeniliklerdir (Damanpour, 2014, s. 1265). Yönetim inovasyonu, kuruluşların mevcut durumdan daha ileri organizasyonel hedeflere yönelik bir yönetim uygulaması, süreci, yapısı veya tekniğinin oluşturulması ve uygulanmasıdır (Lin vd., 2016, s. 863). Taklit edilmesi zor olan ve işletmelere daha uzun süreli bir rekabet avantajı sağlayarak katkıda bulunmaktadır (Khosravi vd., 2019, s. 695). Yönetim inovasyonu, yerleşik bir organizasyonda inovasyonun tanıtılmasını içermekte ve bu sebeple de belirli bir organizasyonel değişim biçimini temsil etmektedir (Birkinshaw vd., 2008, s. 826). Özellikle organizasyon çalışanlarını yönlendirme,

etkin kararlar alma ve işletmenin faaliyetlerini düzenleme gibi unsurların yönetilmesi ile ilgilidir. Bu yeniliklerle birlikte yönetim inovasyonunun, süreç ve işletme yapılarına etkisi düşünüldüğünde işletmeler açısından önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır (Aksoy, 2020, s. 225).

4.4. İşletmelerde İnovasyon Yeteneği

Dünya genelinde artan rekabet baskısı, kısalan ürün-yaşam süreleri ve ürünlerin taklit edilme kolaylığı gibi nedenlerden dolayı, işletmelerin rekabet edebilmesi için inovasyon yapmaya devam etmesi gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı işletmeler, rekabet avantajını arttırmak için yeni teknolojileri rakiplerinden daha hızlı geliştirmek ve ticarileştirmek için inovasyon yeteneklerini yükselterek teknolojik inovasyonun kendi bünyelerinde oluşturulması ve yayılmasını kolaylaştırması gerekmektedir (Wang vd., 2008, s. 350).

İşletmeler için rekabet gücü kaynağı olarak inovasyon yeteneğine verilen önem gün geçtikçe artmaktadır (Ortiz vd., 2006, s. 1172). İnovasyonu etkin bir şekilde uygulanması için işletmelerin; bilgi işlem, Ar-Ge, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanların inovasyon konusunda bütüncül olarak değerlendirme yaparak inovasyon yeteneklerini yükseltmeleri gerekmektedir. Çünkü inovasyon tek bir kişi, tek bir departman ya da tek bir müdürlüğün sorumluluğunda olmamakla birlikte; iç ve dış paydaşlarla birlikte tüm işletmenin sorumlu olması gerekmektedir (Aslantaş, 2021, s. 340).

İşletmeler açısından inovasyon yeteneği, bilgi ve fikirlerin, işletmelerin faydasına olacak şekilde; yeni ürünlere, yeni süreçlere ve yeni sistemlere dönüştürmesidir. İnovasyon yeteneği, yalnızca yeni bir iş akışı yürütmede başarılı olma ya da işletmenin temel yeteneklerini yönetme yeteneği değil aynı zamanda bu iki işletim paradigmasını sentezlemek ile ilgilidir (Lawson ve Samson, 2001, s. 384). İnovasyon yeteneği, inovasyon stratejilerini kolaylaştıran ve destekleyen bir işletmenin kapsamlı bir özelliğidir. Bilgi yaratımı, edinilen ve öğrenilen bilgiyi ticari amaçlara uygulamak için oluşan entelektüel sermayeyi ifade etmektedir (Wu ve Sivalogathasan, 2013 s. 141).

Zawislak vd. (2012), inovasyon yeteneğini; teknoloji geliştirme yeteneği, operasyon yeteneği, yönetim kabiliyeti ve işlem kabiliyeti olarak analiz etmiştir. Teknoloji geliştirme yeteneğini 1980'li yıllardan itibaren, hem teknolojik bilgiyi etkin bir şekilde kullanma hem

de teknik değişimi oluşturmak ve yönetmek için ihtiyaç duyulan yetenekler olarak tanımlanmıştır. Temel varsayım teknoloji geliştirme yeteneğinin işletmelerin teknolojik değişim, dolayısıyla yeni süreç ve ürünler üretmek için yeni bilgiyi içselleştirdiği öğrenme sürecinin bir sonucu olduğudur. Operasyon yeteneği; düşük maliyet, kalite, teslim süresi, yanıt verme, esneklik gibi şeylerden yararlanmak için rekabetçi önceliklerin seçilmesinin bir sonucu olarak ifade edilmektedir. Yönetim kabiliyeti, işletmelerin daha yüksek kaynak kullanımı seviyelerine ulaşabilme ve eksikliklerini tahmin edebilme kabiliyetine katkıda bulunmaktadır. Genel olarak yönetim yeteneği daha yüksek verimlilik elde edebilmek için işletmelere bilgi ve çıktı sağlamaktadır. İşlem kabiliyeti bir işletmenin; pazarlama, pazarlık ve teslimat maliyetlerini, başka bir deyişle işlem maliyetlerini azaltmak için fiili olarak yaptığı her şeydir (Zawislak vd., 2012, s. 17-19).

İnovasyon yeteneği, işletmelerin yeni ürünleri hızlı bir şekilde tanıtmalarını ve yeni sistemleri benimsemesini kolaylaştırarak devam eden rekabeti beslemek için önemli bir faktördür. İnovasyon performansı, varlıkların ve kaynakların birleşimi olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle hızla değişen çevrede başarıya ulaşmak için çok çeşitli kaynaklar, varlıklar ve yetenekler gerekmektedir (Rajapathirana ve Hui, 2018, s. 45). Değişen pazar yapısı ve tüketicilerin isteklerine bağlı olarak işletmelerin rekabetçi olarak kalabilmesi için inovasyon yapma yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu şekilde rekabet etme özellikleri gelişecek olan işletmeler pazardaki varlıklarını devam ettirebilecekleri bir stratejik avantaj sağlamış olacaktır (Nart vd., 2017, s. 378).

Bilginin teknolojiye dönüşmesinin bir adımı olarak ifade edilebilen Ar-Ge faaliyetleri, deneysel olarak araştırma ve geliştirmeye önem vermiştir. Ar-Ge kavramı Frascati Kılavuzu'nda; insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi altyapısı kapasitesinin yükseltilmesi ve söz konusu bu altyapının yeni uygulamaları planlamak amacıyla sistematik olarak yürütülen yaratıcı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 2019, s. 100). İşletmeler düzeyinde inovasyon yeteneği; işletmelerin Ar-Ge alanında ürün veya süreç üzerine inovasyon yapmak için gösterdiği çabaları ifade etmektedir. İşletmeler, teknolojik bilgi elde edebilmek için Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirerek, teknolojik yenilikler sayesinde rekabet avantajı sağlayan inovasyon kapasitesini arttırabileceklerdir (Tsai ve Liao, 2017, s. 1002).

İşletmelerin ürün ve hizmetlerde sürekli olarak inovasyon arayışında olması, piyasadaki ürünleri daha karmaşık bir hale gelmesi ve ürünlerin yaşam sürelerinin kısalmasından dolayı Ar-Ge alanındaki uzmanlara olan ihtiyacın artmasına neden olmuştur (Yüksel vd., 2013, s. 21-22). Ar-Ge departmanı olan işletmeler; teknolojik bilgileri üretmek, üretim ve ürün süreçlerinde yenilik yapmak, ürünlerin kalitesi ve standart düzeyinin yükseltilmesini sağlamak, verimliliğin arttırılması ve üretim maliyetinin düşürülmesi amacıyla; ürün, tasarım ve süreçleri araştırmak ve geliştirmek üzerine faaliyette bulunabilmektedir (Gulyaz ve Erturk, 2020, s. 323).

Literatürde bulunan pek çok çalışmada hem teknoloji hem de Ar-Ge birbirine bağlı olacak şekilde tartışılmıştır. Yenilikçi işletmeler genellikle mükemmel Ar-Ge faaliyetleri ile karakterize edilmektedir (Prajago ve Ahmed, 2006, s. 501). İşletmeler tarafından Ar-Ge'ye yapılan kurumsal yatırımlar, yeni ürünlerin tanıtılmasında ya da süreç verimliliğinin arttırılmasında liderliği kolaylaştırarak ürün farklılaşması ya da maliyet liderliği stratejileri gerçekleştirilmektedir. Aynı şekilde işletmeler de ürün veya hizmetlerini rakiplerden farklılaştırmak, yüksek verimlilik elde ederek karlılıklarını yükseltmek ve bir ürün stratejisini farklılaştırmak için yatırım yapabilirler. Ar-Ge yatırımlarının işletmelerin karlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, işletmelerin Ar-Ge harcamaları ile performansları arasında doğrudan bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Chen vd., 2015, s. 206).

Günümüzde işletmeler, küresel rekabet, teknolojik değişimlerin hızlı olması ve ürün yaşam döngülerinin kısalması gibi nedenlerden dolayı rakiplerine etkin ve etkili bir şekilde cevap verebilmek için Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetlerini düşürmek ve yeni teknoloji ve ürün geliştirmelerini daha hızlı bir şekilde yapmak konusunda baskı altındadır. Bu gereksinimlerden dolayı işletmelerin gerekli dış kaynaklara zamanında erişebilmek için Ar-Ge sınırlarını açması gerektiği fikri oluşmaktadır. Bilim insanları, Ar-Ge yönetimi literatüründen de yararlanarak, Ar-Ge fonksiyonlarını dışarıdan temin etmek ya da dış aktörlerle birlikte ortaklaşa bir şekilde gerçekleştirme fikrini ileri sürmüştür. İlk görüş, dış aktörlerden bir araştırma sonucunun elde edilmesini; ikinci görüş ise ortak paydaşların değerli bilgi varlıklarını geliştirmek için ortak çabalarına atıfta bulunmaktadır. Bu bağlamda Ar-Ge dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel Ar-Ge faaliyetlerine dahili olarak konsantre olmalarına ve daha çok çevresel Ar-Ge uzmanı harici tedarikçilerin dış kaynak kullanımına

izin vermektedir. Sonuç olarak; Ar-Ge dış kaynak kullanımı, işletmelerin uzmanlaşmış tedarikçilerinden yüksek kaliteli bilgi elde etmelerine ve Ar-Ge projelerinin maliyetlerinin ve risklerini onlarla paylaşmasına izin vermektedir. Ayrıca söz konusu bu faaliyetler eş zamanlı ve bağımsız olduğu için de Ar-Ge süreçlerinin hızının artmasını da sağlamaktadır (Bzhalava, 2015, s. 70-71).

5. ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

Bu bölümde özümseme kapasitesi kavramı, faktörleri ve özellikleri ifade edilmiştir.

5.1. Özümseme Kapasitesi Kavramı

Kuruluşlar, bireyler, uluslar ve bir bütün olarak dünya ekonomisini düşündüğümüzde "teknoloji'' rekabet avantajı sağlamada çok önemli bir hale gelmiştir. Teknolojinin gelişimi sonucunda kuruluşlar arasındaki ilişkiler de gelişmektedir. Kuruluşların dış ortaklarından aldıkları bilgiler kıymetli bir hale gelmiştir ve bu ilişkileri yönetmek de çok kolay olmamaktadır. Bu ilişkileri yönetebilmek için kuruluşların iç yetenek ve dış bilginin tamamlayıcı olarak görüldüğü "özümseme kapasitesi'' ön plana çıkmaktadır (Vinding, 2006, s. 507).

Özümseme kapasitesi, bir yandan dış çevreden, özellikle satın almalardan ve diğer örgütler arası ilişkilerden gelen bilgiyi takdir etme ve elde etme ihtiyacına dikkat çekerken, diğer yandan da geçmiş deneyimlerinden ve mevcut eylemlerden öğrenmenin içsel süreçlerine odaklanmaktadır (Smith vd., 2008, s. 484). Özümseme kapasitesi ilk olarak Cohen ve Levinthal tarafından ifade edilmiştir. Cohen ve Levinthal özümseme kapasitesini; bir firmanın dış bilgilerden yararlanma, dışarıdaki bilgiyi değerlendirme ve kullanma yeteneği olarak ifade etmiştir (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 128). İşletme dışındaki kaynaklardan gelen bilgiyi özümseme yeteneği, teknoloji ve inovasyonun başarısında önemli bir role sahiptir çünkü dış kaynaklardan aktarılan yeni bilgi kaynakları aracılığıyla farklı düşünmeyi tetiklemektedir (Nemanich vd., 2010, s. 674).

Özümseme kapasitesi, bir işletmenin yeni bilgilerin değerini anlama, bilgiyi özümseme ve işletmenin ticari faaliyetlerine uygulama yeteneği ile ilgilidir. İşletmelerde dış bilgilerin belirlenmesi, toplanması, analiz edilmesi ve yaratıcı bir şekilde kullanılmasına olanak sağlayan özümseme kapasitesi, müşterilere sadakat ve memnuniyet yaratılmasında yönetime katkıda bulunmaktadır (Kale vd., 2019, s. 276). İşletmeler, öğrenmeye ve yeteneklerini rakiplerine oranla daha hızlı bir şekilde değiştirmeye çaba göstermesiyle birlikte iş

piyasasında rekabet giderek artarken; bu sayede de bilginin varlığı daha önemli hale gelmektedir (Lane ve Lubatkin., 1998, s. 462). Özümseme kapasitesi, yeni fikirler bulma ve bu fikirleri bir işletmenin süreçlerine dahil etme yeteneğini ifade ederken, bu durumda işletmelerin performansını arttıran önemli bir katkı olarak görülmektedir (Gray, 2006, s. 347; Smith vd., 2008, s. 483). Özümseme kapasitesi teorisine göre; yeni bilgiyi özümseme konusunda daha yüksek yeteneklere sahip olan işletmelerin, daha düşük yeteneklere sahip işletmelere göre rekabet avantajı elde edileceği varsayılmaktadır (Miles, 2012, s. 17).

Özümseme kapasitesi, işletmelerin hızla değişen bir ortama uyum sağlamasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine olanak tanımaktadır (Camison ve Fores, 2010, s. 707; Lewandowska, 2015, s. 32). Özümseme kapasitesinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, bir işletmenin uzun vadeli hayatta kalması ve başarısı için kritik öneme sahiptir çünkü özümseme kapasitesi işletmelerin bilgi tabanını güçlendirerek yeniden odaklayabilmektedir (Lane vd., 2006, s. 833). Bir işletmenin özümseme kapasitesi; ürünlerine, süreçlerine ve insan merkezli olacak şekilde bilgi stokuna bağlı olmaktadır. Böylece bir işletmenin bilgi tabanı hem yenilik hem de özümseme rolünü oynamaktadır (Escribano vd., 2009, s. 98).

Özümseme kapasitesi, işletmelerin sınırları dışından gelen bilimsel gelişmeleri ve teknik faaliyetleri öğrenmeyi ve bunlara göre hareket etmeyi içermektedir. İşletme dışından toplanan bilgiler daha sonrasında bilimsel keşif ve teknoloji geliştirme faaliyetlerini yönlendirmek için kullanılmaktadır (Deeds, 2001, s. 33). İşletmelerin kendine ait Ar-Ge fonksiyonu olduğunda özümseme kapasitesi önemli ölçüde artmaktadır. Bu durum sadece küçük bir işletmenin proaktif girişimciliğinin bir göstergesi değil aynı zamanda dahili bilgi tabanı oluşturmanın da çok etkin bir yoludur. Ar-Ge yapacak konumda olmak küçük bir işletmenin hali hazırda azınlıkta olan yenilikçi işletmelerden birisi olduğunu göstermektedir (Gray, 2006, s. 351). İşletmeler, Ar-Ge faaliyetleri yoluyla yeni bilgiler üretmektedir. İşletmeler dış kaynakları kendi Ar-Ge yeteneklerine dönüştürmedikçe daha yenilikçi olamazlar ve bu nedenle de bir işletmenin inovasyon gelişimi için özümseme kapasitesinin varlığı önemlidir (Gao vd., 2008, s. 396).

Yüksek düzeyde teknolojik fırsatlara sahip ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler, Ar-Ge'ye yatırım yapmak için daha fazla teşviğe sahip olacaktır. Aslında belirli bir sektörde faaliyet

gösteren tüm işletmeleri aynı yoğunlukta etkilemeyecektir. İşletmelerin bu fırsatlardan ne ölçüde yararlanacakları işletmelerin sahip olduğu bilgi ve kapasiteye bağlı olacaktır. Yalnızca kritik bir bilgi birikimine sahip olan ve belirli bir özümseme kapasitesine sahip işletmeler teknolojik fırsatlar havuzundan yararlanabilecektir (Nieto ve Quevedo, 2005, s. 1149).

İşletmelerin Ar-Ge üzerine yaptıkları harcamalar genellikle olumlu olarak performanslarına yansımaktadır. İşletmelerin dış bilgiyi öğrenmesi ne kadar kolaysa, teknolojik fırsatlardan yararlanması da o kadar kolay olmaktadır (Lane vd., 2006, s. 837). Ar-Ge'nin açıkça yenilik ürettiğini ve aynı zamanda işletmenin çevreden gelen bilgiyi tanımlama, özümseme ve kullanma yeteneğini de geliştirdiği görülmektedir. Bir işletmenin, yeni süreç veya ürün yeniliklerini taklit etme yeteneği olarak özümseme kapasitesi aynı zamanda işletmelerin sonraki uygulamalı araştırma ve geliştirme için temel sağlayarak, işletmelerin dış bilgiden yararlanma yeteneğini de içermektedir (Cohen ve Levinthal, 1989, s. 569). İşletmeler, özümseme kapasitesine ne kadar çok yatırım yaparsa, gelecekte yeni dış bilgilerden o kadar fazla yararlanabilecektir (Farrel ve Coburn, 2016, s. 139).

Özümseme kapasitesi, işletme dışından kaynaklanan bilgiyi değerlendirmek, özümsemek ve ticarileştirmek için örgütsel bir yetenektir (Lim ve Falk, 2018, s. 1). Örgütsel bir yetenek olarak özümseme; işletmelerin mevcut yetkinliklerini geliştirmelerine, güçlendirmelerine veya edinilmiş ve dönüştürülmüş bilgilerin operasyonlarına dahil ederek yenilerini yaratmalarına izin veren rutinlere dayanmaktadır (Zahra ve George, 2002, s. 190). İşletmeler yeni dış bilginin değerini anlama yeteneğini geliştirmeli ve daha sonra bu bilgiyi ticari amaçlar için özümsemeli ve kullanmalıdırlar. Son yıllarda dış bilgi akışlarının oynadığı rol göz önüne alındığında, özümseme kapasitesi, rekabet avantajı açısından işletmelere itici bir güç olmaktadır (Escribano vd., 2009, s. 96). Dış bilgi akışları özümseme kapasitesi ve yenilik açısından; işletmelerin çevresindeki dış bilgilere maruz kalmaları, karar verme kalitelerine katkıda bulunurken; mevcut kaynakların yelpazesini genişletir, gelecekteki yeteneklerin geliştirilmesini kolaylaştırır ve nihayetinde deneyimsel öğrenme düzeyini desteklemektedir (Kostopoulos vd., 2011, s. 1337).

İşletmelerin öğrenme sırasında dışarıdan aldıkları bilginin maliyetinin düşük olmasının nedeni, işletmelerin hali hazırda özümseme yeteneğine yapmış olduğu yatırımlardır (Cohen ve Levinthal, 1989, s. 570). İşletmelerin dış bilgi kaynakları genel olarak ve özellikle de değişen bilgi ortamlarında yenilik süreci açısından oldukça önemli olmaktadır. Bu nedenle değişen bilgi ortamlarıyla karşı karşıya kalan işletmeler, büyük ölçüde mevcut bileşen bilgisini yeniden yapılandırmayı hedeflemesi gerekmektedir. Bileşen bilgisi işletmelerin kendi içlerinde, işletmelerin geleneksel bilgi ortamında ve henüz keşfedilmemiş bilgi ortamlarında bulunabilmektedir (Bosch vd., 1999, s. 552).

İngiltere'de imalat firmalarına yapılan bir araştırmada; işletmelerin dış çevrelerine açık olmamalarının ''örgütsel miyopluğu'' yansıtabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, iç kaynakları aşırı derecede önemserken ve dış kaynakların değerini hafife almaktadır. Bilgi kaynaklarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi, teknoloji durumunun değişim halinde olması durumundayken daha da zorlaşmaktadır (Davids ve Verbong, 2007, s. 4). Özümseme kapasitesini orantılı bir şekilde kullanan işletmeler aynı anda iç ve dış teknolojiyi elde etmede yaşanılan zorlukların üstesinden gelerek, maliyetlerinden daha fazla fayda üreterek teknolojik kaynak bulmada çok yönlü olmayı kolaylaştırmaktadır. Özümseme kapasitesi, işletmelerin organizasyonel ve teknolojik sınırlarını etkin bir şekilde genişletmesine izin vermektedir. Farklı organizasyonel ve teknolojik sınırların bu şekilde kapsanması, işletmelerin farklı bilgi türleri arasında bağlantı kurmasına izin vermekte ve bu tür bir bilgiyi yeniden birleştirme ve bütünleştirme, işletmelerin özümseme kapasitesi tarafından sağlanır ve sıklıkla teknolojinin temelini oluşturmaktadır (Rothaermel ve Alexandre, 2009, s. 764).

İşletmelerin yeni bilgiyi özümsemek ve kullanmak için bilgi tabanına ihtiyaç duyduğunu varsaymaktadır. Bilgi tabanı olmayan işletmeler, onu elde etmek için ne kadar çaba ne kadar harcama yaparlarsa yapsınlar, yeni bilgiyi özümseyemeyebilirler. İşletmelerin teknik bilgisi genel olarak dört kaynaktan gelmektedir (Miles, 2012, s. 17):

- İşletmeler kendi Ar-Ge çalışmasını yürütür,
- İşletmeler, kendi mevcut üretim faaliyetlerinden yeni bilgiler elde ederler,
- İşletmeler, diğer kuruluşlardan ya da kaynaklardan yeni bilgiler alır,

- İşletmeler, yeni ekipmanlar satın alıp, bilgili insanları işe alarak ya da yeni bir yöntemin kullanımı konusunda çalışanları eğitmek için dışarıdan bir danışman getirerek yeni bilgiyi satın almaktadır.

İşletmelerin yeni dış bilgiyi tanıma yeteneği, bir işletmenin bilgiyi özümsemesini eşit olarak sağlayan ve engelleyen önceki bilgi tabanına bağlıdır. Bir yandan önceki deneyimler bilgi arayışını tanımlayarak bilgi özümsemesini kolaylaştırırken diğer yandan daha önceki edinimler işletmelerin araştırma faaliyetlerini bildikleriyle ve kendisine yakın çevrelerle sınırlamaktadır. İşletmeler bu durumda sadece kendi çevrelerine yakın olan dış bilgileri tanıyabilir ve diğer bilgi kaynaklarını görmezden gelebilirler. İşletmeler açısından yeni bilgiyi anlama yeteneği, yenilikçi potansiyellerini geliştirmek için yeterli değildir. İşletmeler, yeni edinilen bilgilerin entegrasyonu ve kullanımı için örgütsel yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Duchek, 2013, s. 313).

İşletmelerin önceden elde ettiği bilgiler, özümseme kapasitesinde önemli rol oynamaktadır. İşletmeler daha önceden elde ettikleri bilgileri biriktirdikçe özümseme kapasitelerini arttırabilmektedir. Bir işletmenin Ar-Ge'si yeni teknolojileri kendi içinde geliştirmekten daha fazlasıdır. Bunun yerine Ar-Ge yoluyla diğer işletmelerin bilinmeyen dış teknolojisini ilişkilendirebileceği kendi bilgi tabanıyla genişletmektedir. Kısaca bir işletmenin geçmişteki dahili Ar-Ge çabaları, gelecekte dış teknolojileri öğrenmeye yeteneğini ve bilgiyi içselleştirme stratejisini benimseme olanağını arttırmaktadır (Lee vd., 2010, s. 2430). Geçmişte yenilik yapan işletmeler şimdiki zamanda yenilik için daha fazla çaba gösterecekleri anlamına gelmektedir ve bunun karşılığında da gelecekte daha fazla yenilikçi çabaya yol açması beklenebilmektedir (Nieto ve Quevede, 2005, s. 1147).

Kaynak temelli görüş; bir işletmenin benzersiz, değerli, taklit edilemez, ikame edilemez kaynaklarını, özellikle de iç kaynaklarını vurgulamaktadır. Özümseme kapasitesi, işletmelerin dinamik bir örgütsel yetenek üretmek için bilgiyi edindiği, özümsediği, dönüştürdüğü ve kullandığı bir dizi örgütsel rutinler ve süreçler olarak tanımlanmaktadır. Açıkçası özümseme kapasitesi; taklit edilmesi zor olan ve bir işletmenin yenilikçi yeteneğinin önemli bir temeli olan çok önemli bir kaynaktır ve işletmedeki bilgi düzeyine bağlı olmaktadır (Gao vd., 2008, s. 399).

Yüksek düzeyde özümseme kapasitesine sahip firmalar, benzer dış bilgi stoklarından daha fazla fayda elde edebilecek ve bu nedenle de yenilik faaliyetlerinde rakiplerinden daha iyi performans gösterebilecektir (Fosfuri ve Tribo, 2008, s. 175; Huang vd., 2014, s. 88). İşletme sınırları dışındaki yenilikler nedeniyle belirli bir araştırma akışı için olasılıklar değişirse daha yüksek özümseme kapasitesine sahip işletmeler bu değişikliği daha hızlı algılayacak ve araştırma çabalarını yeni bilgilere göre daha çabuk ayarlayacaktır (Deeds, 2001, s. 34). Örneğin; en son teknoloji kullanan tedarikçiler, uzmanlaşmış araştırma veya piyasa kurumlarıyla sürekli olarak yakın ilişkiler kuran ve sürdüren bir işletme, yeni dış bilgileri kolayca belirlemek ve özümsemek açısından daha iyi konumda olacaktır (Kostopoulos vd., 2011, s. 1336).

İşletmelerde endüstriyel yenilik için dış bilginin önemi göz önüne alındığında özümseme kapasitesi, bir işletmenin yeni bilgi yaratma yeteneğinin önemli bir bölümünü temsil etmektedir. İşletmelerin hali hazırda yaptıkları işte daha iyi hale gelmesini sağlayan ‘’yaparak öğrenme’’ nin aksine, özümseme kapasitesi işletmelerin oldukça farklı bir şey yapmayı öğrenmelerini sağlamaktadır (Lane vd., 2006, s. 836). Yeni ürün veya hizmetler yaratma yetenekleri; yeni bilginin edinilmesi, özümsenmesi ve kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin yenilikçilik derecesi, işletmelerin özümseme kapasitesi seviyesine bağlı olmaktadır (Ukpabio vd., 2016, s. 214).

5.2. Özümseme Kapasitesinin Özellikleri

Özümseme kapasitesi; yeniliğin hızına, sıklığına ve büyüklüğüne aracılık etmektedir. İşletmelerin özümseme kapasitesi yetenekleri, yapılan Ar-Ge yatırımına ve işletmenin bilgi tabanıyla aralarında güçlü bir bağ olduğu iddia edilmektedir (Lewin, 2011, s. 82). Bu nedenle belirli alanlarda iyi bilgi tabanına sahip olan işletmeler genellikle yüksek özümseme kapasitesine sahiptir ve bu bilgi alanında geliştirilen yeni bilgi ya da fikirleri değerlendirebilmektedir (Barrionuevo vd., 2011, s. 190). Özümseme kapasitesi ve öğrenme genellikle birlikte gelişen ve karşılıklı olarak tanımlanmaktadır. Özümseme kapasitesi, işletmelerin yenilik yapmasını ve öğrenmesini sağlamakta ve yeni bilgiler mevcut özümseme kapasitesine eklenmektedir (Lewin, 2011, s. 82).

Örgütsel bilgi, özümseme kapasitesi vasıtasıyla dışarıdan elde edilmektedir. Özümseme kabiliyeti, örgütlerin bilgi yapılarını az da olsa değiştirerek, dışarıdan elde edilen bilgileri organizasyonel bilgi ile birleştirilmesi sağlanırken, işletmelerin yeni bilginin değerini gözlemleme, özümseme ve ticari hedeflere uygulama yeteneğidir (İmamoğlu vd., 2021a, s. 58).

Örgütsel öğrenme, artan iç görüler ile birlikte, örgütsel sorunların başarılı bir şekilde yeniden yapılandırılmasına katkı sağlarken; işletmelerin daha iyi anlama yoluyla eylemlerini iyileştirme sürecine katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte işletmelerin iç ve dış uyaran, kümülatif, etkileşimli ve amaçlı bir şekilde değerlendirme ve bunlara göre hareket etme yeteneği olarak da ifade edilmiştir (Deeds, 2001, s. 33). Örgütsel öğrenme ve kuruluşların yönetim biçimi arasındaki bağlantılardan biri olan organizasyonun karar vericileri arasındaki yönetim mantığı, organizasyonun özümseme kapasitesini etkileyen davranışlar arasında yer almaktadır. Bilgi edinimi için seçilen yöneticilerin yürüttüğü iç politika ve bilgi alışverişi organizasyonun özümseme kapasitesini geliştirmede kritik role sahiptir (Demirer ve Nartgün., 2020, s. 2187).

Özümseme kapasitesinin iki temel yeteneği bulunmaktadır. Bunlardan ilki birikimli olmasıdır. Belirli düzeyde teknoloji, pazar ve organizasyonel bilgiye sahip olan firmalar, bu alanda diğer işletmelere göre daha başarılı olabilmektedir. İkincisi ise ön bilgi ve beklentiyi etkilemektedir. İşletmeler önceden deneyim sahibi oldukları alanlarda gelecekteki olayları daha doğru bir şekilde tahmin edebilmektedirler (Lewandowska, 2015, s. 34). Bununla birlikte işletmeler, piyasa koşullarının hızla değiştiği piyasalarda özümseme kapasitesine yatırım yapmayı bıraktığında da o alandaki yeni bilgiyi asla özümseyemeyeceği ve ne olursa olsun bu bilgiden yararlanamayacağı belirtilmektedir (Davids ve Verbong, 2007, s. 3).

İşletmeler; bilgi, sermaye, ürün ve hizmetler gibi ağ kaynaklarına erişme sahip olsalar bile yeni değer yaratma stratejileri oluşturmak için kaynak tabanlarını değiştirmelerine, bütünleştirmelerine ve yeniden birleştirmelerine izin veren özümseme yetenekleri olmadan istedikleri verimi sağlayamazlar (Passiante ve Ndou, 2006, s. 134). Bu nedenle özümseme kapasitesi, işletmelerin kaynak tabanını yeniden yapılandırmasına ve rekabet avantajı elde

etmek için değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasına olanak tanımaktadır (Duchek, 2013, s. 313).

Özümseme kapasitesinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin faaliyetlerine uzun süre devam edebilmesi ve başarılı olabilmesi için oldukça önemlidir. Özümseme kapasitesine yapılan yatırımlar aynı zamanda bir işletmenin yenilik eğilimlerini de doğru bir şekilde tahmin etme ve diğer işletmelerin onları fark etmeden önce ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma yeteneğini de arttırmaktadır (Roberts vd., 2012, s. 626).

Zahra ve George (2002, s. 186) özümseme kapasitesini, bir işletmenin rekabet avantajının doğasını ve sürdürebilirliğini etkileyen dinamik bir yetenek olarak kabul etmiş ve özümseme kapasitesini üç maddede aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

1- İşletmelerin yeteneklerini oluşturmasına katıkı sağlayan ve işletmelere pek çok alanda rekabet avantajı sağlayan dinamik bir yetenek olan özümseme kapasitesi, aynı zamanda işletmelerin performansını arttırmasında etkili olmuştur.
2- İşletmelerin özümseme kapasitesindeki farklı bileşenlerin, rollerini ve önemini kabul ederek bu bileşenler arasındaki ilişkilerle birlikte, özümseme kapasitesinin işletmelerin stratejik seçimleri üzerindeki etkileri hakkında gelecekteki araştırmalar için zemin oluşturmuştur.
3- Özümseme kapasitesi bileşenlerinin değer yarattığı koşulları belirleyerek, aynı sektördeki performans farklılıkları ve işletmelerin zaman içerisindeki bu performans farklılıklarını nasıl sürdürebileceğini gibi konuları ele almıştır. Bu konular; işletmelerin evriminin, bilgi yönetiminin ve dinamik yeteneklerinin gelişiminin merkezinde yer almaktadır.

Özümseme kapasitesi, bir işletmenin sınırları dışında bulunan bilgiyi tanımlaması, değer vermesi ve yeni bilgiyi işletmelerin mevcut bilgisiyle özümsemesine ve bütünleştirmesine izin vermektedir. Bir işletmenin özümseme kapasitesi, yalnızca dış bilginin edinilmesi ve özümsenmesine odaklanarak dışa doğru yönlendirilemez aynı zamanda işletmelerin bilgiyi içselleştirmesi gerekmektedir (Rothaermel ve Alexandre, 2009, s. 764). İşletmelerin sadece dış bilgiyle karşılaşması onu başarılı bir şekilde içselleşirmesi için yeterli olmamaktadır. Önceki bilgiye ek olarak departmanların mevcut ve yeni elde edilen dış bilgileri

sentezlemeleri ve uygulamaları için organizasyonel yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir (Jansen vd., 2009, s. 1000).

Özümseme kapasitesi, kısa vadede taklit edilmesi veya ikame edilmesi zor olan, yoğun ve uzun vadeli eğitim ve öğrenme yoluyla birikimin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla özümseme kapasitesi; bir işletmenin dış bilgiyi tanıma, özümseme, kullanma, keşfetme, dönüştürme ve edinme gibi taklit edilemez bir süreci ifade etmektedir. Bu sebeple de işletmeler; daha yüksek Ar-Ge harcamaları, araştırma ekipmanları satın almada, patent lisans ücretlerinin ödemede veya çok yetenekli mühendislerin veya çalışanların işe almada özümseme kapasitesinin varlığı önem arz etmektedir. Bu durumda daha yüksek Ar-Ge harcamaları mutlaka bir firmanın bilgi edinme ve dönüştürme süreçlerindeki kapasitesine atıfta bulunmayabilir. Buna karşılık olarak süreci takip etmek için firma içerisinde bulunan insanlar özümseme kapasitesinin merkezi olarak ön plana çıkmaktadır (Huang vd., 2014, s. 89).

Çalışan becerileri, organizasyonel hafıza, önceki deneyim ve birikimler, bir firmanın genel özümseme kapasitesine önemli ölçüde katkıda bulunduğundan, Ar-Ge harcamaları özümseme kapasitesinin tek kaynağı değildir. Özümseme kapasitesi; bir firmanın, yeni dış bilginin değerini anlaması, özümsemesi ve ticari amaçlara uygulama becerisini ifade etmektedir. Özümseme kapasitesinin temel öncülleri, işletmelerin önceki bilgileri ve iletişim yapıları gibi organizasyonel faktörleri içermektedir (Flatten vd., 2011, s. 98-99). Bir organizasyonun özümseme kapasitesi, çalışanlarının kapasitelerine de bağlı olmaktadır. Bu durumda bir işletmenin özümseme kapasitesinin gelişimi, kendisini oluşturan bireysel özümseme kapasitelerinin geliştirilmesine yapılan yatırımlara dayanmakta olup, bireylerin özümseme kapasitesi gibi organizasyonların da özümseme kapasitesinin artarak olarak gelişmesinde önemli olacaktır (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 131). Bir çalışan ne kadar çok eğitim ve öğretim alırsa, yeni bilgiyi özümseme ve kullanma konusundaki bireysel yeteneği o kadar artacaktır. Çalışanların eğitim ve deneyimi, işletmelerin özümseme kapasitesi düzeyini olumlu etkilemektedir (Schmidt, 2010, s. 3).

Özümseme kapasitesi, işletmelerin deneyim ve birikimleri ile geliştirilebilir ve bu tür işletmelere özgü bilgiler; yani yaparak öğrenme yoluyla oluşturulan bilgiler, çalışanların iş

tecrübesiyle ölçülebilmektedir (Vinding, 2006, s. 508). Bununla birlikte işletmelerin özümseme kapasitesi, çalışanların özümseme kapasitelerinin basit bir toplamı olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Özümseme kapasitesi, yalnızca bir kuruluş tarafından bilgilerin edinilmesi veya özümsenmesi değil aynı zamanda kuruluşun bundan yararlanma yeteneği anlamına da gelmektedir. Bu nedenle firmaların özümseme kapasitesinin kaynaklarını anlamak için dış çevre ile firma ve firmanın alt birimleri arasındaki iletişimin yapısı önemli hale gelmektedir. Dış çevre ile iletişimde yararlı bilgiler sağlayan uzman bireylerin olması firmanın dışarıdan alabileceği teknik bilginin özümsemesini kolaylaştırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 132).

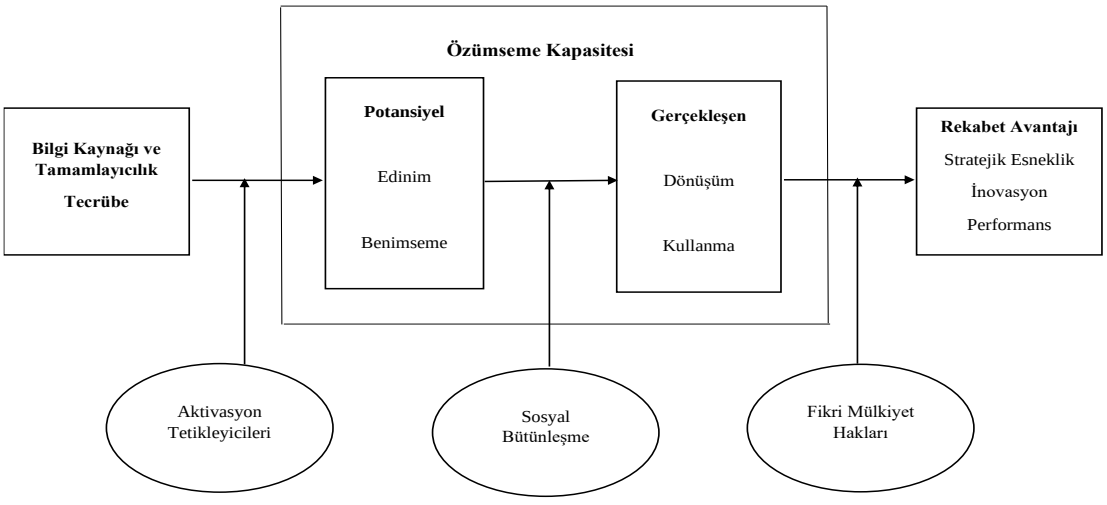
Özümseme kapasitesinin iki önemli unsuru bulunmaktadır; ön bilgi tabanı ve çabanın yoğunluğu. Ön bilgi tabanı organizasyon içerisinde bulunan mevcut bireysel bilgiden oluşmaktadır. Birikmiş olan ön bilgi; yeni bilgiyi anlamlandırma, özümseme ve kullanma yeteneğini de arttırmaktadır. Ön bilgi tabanı gelişmekte olan ülkelerde temel beceri ve genel bilgileri içermekteyken, gelişmiş ülkelerde en son bilimsel ve teknolojik bilgiyi içermektedir. Çabanın yoğunluğu, organizasyon üyeleri tarafından sorunları çözmek için harcanan enerji miktarını temsil etmektedir. İşletmelerin ilgili dış bilgiye maruz kalması işletme tarafından içselleştirilmesi için bir çaba gösterilmediği sürece yetersiz kalmaktadır. İşletmeler, karmaşık problemleri çözmek için zaman ve çaba harcamalıdır. Bu şekilde bir çaba organizasyon içerisinde bulunan üyeler arasındaki etkileşimi arttırırken, organizasyon düzeyinde bilginin dönüştürülmesi ve yaratılmasını kolaylaştırmaktadır (Kim, 1998, s. 507).

Ön bilgi sahibi olan işletmelerin, önceden aldıkları yeni bilgi ile birlikte özümseme kapasitelerini oluşturarak sonraki dönemlerde yeni alınan bilginin özümsenmesi kolaylaşmaktadır. Ayrıca yeni bilginin başarıyla uygulanması ile birlikte işletmenin sürekli olarak yeni bilgiyi özümseyerek kendisini geliştirmesinde avantaj sağlamaktadır (Demirer ve Nartgün, 2020, s. 2187-2188). Sonuç olarak; bir öğrenme görevindeki deneyim veya performans sonraki öğrenme görevlerindeki performansı etkileyebilir ve iyileştirebilir. Öğrenme görevlerinin performansındaki bu aşamalı gelişme, ‘’öğrenmeyi öğrenme’’ olarak adlandırılan bir bilgi aktarım biçimidir (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 130).

Yüksek bir özümseme kapasitesi, bir işletmenin dönüşüm ve kullanım süreçlerine dayalı bir yetkinlik tuzağına düşmesine de yol açabilmektedir. Bu nedenle, bir işletme aynı dış kaynaklardan verimli bir şekilde bilgi edinebilir ancak radikal yenilikleri takip etmede ya da teknolojik yenilikleri tespit etmede başarısız olabilmektedir. Birinci olarak, işletmeler kapasite geliştirmenin karmaşıklığından ve artan maliyetlerden kaynaklanabilecek olan özümseme kapasitesinden değer elde etmede zorluklar yaşayabilmektedir. İkinci olarak, ilgili bilgiye aşırı bir derecede vurgu, örgütsel ataleti sürdürmekten ve dış öğrenme fırsatlarını azaltmaktan kaynaklanabilmektedir. Üçüncü olarak, dahili süreçlere olan karşılıklı bağlılıklar, sınırlı dahili bilgi gelişimi ve dahili bilgi paylaşımını kısıtlama ile gidebilir. Bu potansiyel olumsuz etkiler muhtemelen düşük özümseme kapasitesi seviyelerinde gerçekleşmeyecek ve daha yüksek özümseme kapasitesi seviyelerinde ortaya çıkacaktır (Lichtenthaler, 2016, s. 665).

5.3. Özümseme Kapasitesi Faktörleri

Özümseme kapasitesi faktörleri ile ilgili olarak zaman içerisinde pek çok yazar birden fazla sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmalar içerisinde literatürde en çok kullanılan yazar ve faktörleri bu bölümde ifade edilmiştir.



Şekil 5. Özümseme Kapasitesi Modeli (Zahra ve George, 2002, s. 192)

Şekil 5'te Zahra ve George (2002)'nin özümseme kapasitesi modeli yer almaktadır. Yazarlar, özümseme kapasitesini; işletmelerin değer yaratmak için bilgi edindiği, özümsediği, dönüştürdüğü ve kullandığı, stratejik değişime ve esnekliğe yönelik dinamik yeteneklere vurgu yaparak, işletmelerin oluşturup yararlandığı bir dizi organizasyonel rutin ve stratejik süreç olarak tanımlamaktadır. Zahra ve George (2002)'nin kuramsal çerçeveleri özümseme kapasitesi sürecinin; aktivasyon tetikleyicileri, sosyal bütünleşme mekanizmaları ve fikri mülkiyet hakları tarafından yönetildiği ileri sürülmüştür. Ek olarak, sonuçlar (stratejik esneklik, inovasyon ve performans) kadar önkoşullar (bilgi kaynağı, tamamlayıcılık ve tecrübe) bulunmaktadır (Patterson ve Ambrosini, 2015, s. 78).

Cohen ve Levinthal (1990), özümseme kapasitesini; edinim, özümseme ve kullanma olarak üç faktörde ifade ederken; Zahra ve George (2002), dönüşüm faktörünü de ekleyerek toplamda dört faktörde ifade etmektedir (Flatten vd., 2011, s. 98; Lau ve Lo, 2015, s. 103; Demirer ve Nartgün, 2020, s. 2188). Lane vd. (2006) ise üç faktör olarak kavramsallaştırarak keşfedici öğrenme, dönüştürücü öğrenme ve sömürücü öğrenme olarak ifade etmiştir (Lane vd., 2006, s. 856).

Edinim, bir kuruluşun faaliyetleri için önemli olan yeni bilgileri belirleme ve anlama yeteneğini ifade etmektedir. Kuruluşların, yeni bilgiyi belirleme ve tanıma çabaları öğrenen organizasyonlarda öğrenme sürecinin daha erken başlamasına katkıda bulunmaktadır (Buckley ve Park, 2014, s. 111). Çaba ne kadar çok olursa işletme için gerekli yetenekler o kadar hızlı bir şekilde gelişecektir. Ancak bir işletmenin bu hızla ulaşma yeteneğinin sınırı bulunmaktadır çünkü öğrenme döngüleri kolay bir şekilde kısaltılamaz ve özümseme kapasitesini oluşturmak için gerekli olan kaynakların bir kısmı hızlı bir şekilde toplanamamaktadır (Zahra ve George, 2002, s. 189).

İşletmelerin dışarıdan elde ettiği bilgiyi analiz etme, yorumlama ve anlamada yararlı olan süreçleri ve rutinleri geliştirme yeteneğini olan benimseme; elde ettiği bilgiyi gelecekte kullanmak üzere erişilebilir kılmak için zihinsel olarak organize etme sürecidir (Fosfuri ve Tribo, 2008, s. 173; Cadiz vd., 2010, s. 1038; Flatten vd., 2011, s. 100; Nartgün ve Demirer, 2021, s. 699). İşletmeler, araştırma veya farkında oldukları alanların dışında kalan fikirleri ve yenilikleri kolayca kavrayamamaktadır. Dışarıdan elde edilen bilgiyi özümseyen firma

tarafından mevcutta kullanılan bilgiden önemli ölçüde farklılıklar olabilmektedir. Bu tür engeller bilginin anlaşılmasını geciktirmekte veya engelleyebilmektedir. Bu durumda benimseme; anlama, yorumlama ve öğrenmede ön plana çıkmaktadır (Patterson ve Ambrosini, 2015, s. 78). Dış bilgi, işletmenin mevcutta olan bilgiyle bağlantılı olması halinde içselleştirme daha kolay olmaktadır. Bununla birlikte işletme içinde paylaşılan ortak bilgi seviyesinin yüksek ve geliştirilmiş olması da içselleştirme etkinliğini arttırmaktadır. Bilgi elde etmek tek başına işletmeye faydalı olmayacaktır fakat bilgilerin işletme sınırları içerisindeki departmanlarca paylaşılması önemlidir. Bilginin toplanarak depolanması ve işletme içerisinde dağıtılması sağlanarak çalışanların bilgiye ulaşma konusunda işleri kolaylaşacaktır (Çetin ve Fidan, 2017, s. 4-5).

Dönüşüm, dışsal bilgiyi değiştirme, uyarlama ve içsel olarak oluşturulmuş bilgiyi birleştirme yeteneğinden oluşmaktadır (Fosfuri ve Tribo, 2008, s. 175). Zahra ve George (2002)'ye göre dönüşüm; bir işletmenin mevcut bilgi ile yeni edinilen ve özümsenen bilgiyi birleştirmeyi kolaylaştıran rutinleri geliştirme ve iyileştirme yeteneğidir (Zahra ve George, 2002, s. 190). Bu faktörde mevcutta olan bilgiye yeni bilgiler eklenmektedir. Bununla birlikte eskiden elde edilen bilgiler, silinebilir ya da yeniden değerlendirilebilmektedir. Elde edilen yeni bilgi işletmenin yapısına uyuyorsa, kolay bir şekilde işletme yapısına dahil olarak benimsenmektedir. Ancak mevcutta olan bilginin oluşturduğu yapının tamamen değişmesi gerekiyorsa bu durumda benimseme tek başına yeterli olmayarak dönüştürme yeteneğine ihtiyaç duyulmaktadır (Geylan ve Baraz, 2017, s. 59). Dönüşüm; işletmelerin yeni bilgiyi bir dereceye kadar önceki bilgilerle uyumsuz olarak algılamasına, yeni bilişsel yapılar inşa etmesine ve yol bağımlılığı ile başa çıkmasına olanak sağlamaktadır. Bu sebeple işletmelerin yetkinliğini yok eden bir değişim olduğunda, işletmelerin hayatta kalmasını sağlayan şey dönüşüm yeteneği olabilir (Todorova ve Durisin, 2007, s. 778).

Kullanma; bir işletmenin mevcut yeteneklerini geliştirme, genişletme ve güçlendirme ya da elde edilen ve dönüştürülmüş bilgiyi faaliyetlerine devam ederek yenilerini yaratma becerisi olarak ifade edilmektedir (Flatten vd., 2011, s. 100; Patterson ve Ambrosini, 2015, s. 78). Kullanma faktörü; dönüştürülmüş olan bilginin, prototipler, hizmet ya da patent uygulamalarını başlatmak gibi faaliyetlere dönüştürülmesini kapsamaktadır. Bununla birlikte işletmelere sürekli bir biçimde, yeni değerler katabilmesin olanak sağlamak ve bilginin daha

çok kullanılabilmesi için sistemlerin geliştirilmesini de içermektedir (Ünlüönen ve Boylu, 2020, s. 2405).

Lane vd. (2006, s. 856) ise özümseme kapasitesine farklı bir bakış açısı getirerek:

- Keşfedici öğrenme yoluyla işletme dışındaki potansiyel olarak değerli yeni bilgiyi tanıma ve anlama,
- Dönüştürücü öğrenme yoluyla değerli yeni bilgiyi özümseme,
- Bilgiyi kullanma olarak ifade etmiştir.

Özümseme kapasitesinin dört faktörü ile birlikte işletmelerin yeni keşifler ve dış bilgilerden yararlanması, işletme performanslarını arttırması ve önemli bir rekabet avantajı sağladığı ortaya çıkmıştır (Flatten vd., 2011, s. 100). Zahra ve George (2002), potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasitelerinin, özümseme kapasitesinin iki alt kümesi olduğunu belirtmiştir (Zahra ve George, 2002, s. 185). Özümseme kapasitesinin edinme ve asimile faktörleri, bilginin oluşturulması ile; dönüştürme ve faydalanma faktörleri ise bilgiden ticari kazanç elde etme ile ilgilidir (Sakarya vd., 2016, s. 291). Dolayısıyla potansiyel özümseme kapasitesi elde etme ve asimile etme; gerçekleştirilen özümseme kapasitesi ise dönüştürme ve kullanma faktörleri olarak ifade edilmiştir (İmamoğlu vd., 2021b, s. 53).

Potansiyel özümseme kapasitesi, işletmelerin faaliyetleri için kritik öneme sahip olmakla birlikte harici olarak üretilen bilgiyi tanımlama ve elde etme kabiliyetini ifade eden bilgi ediniminden oluşmaktadır (Lewandowska, 2015, s. 34). İşletme sınırları dışından elde edilen bilgiler işletmede yaygınlanştırılması ve benimsenmiş olması gerekmektedir. Potansiyel özümseme kapasitesi vasıtasıyla işletme dışındaki değerli olan bilginin farkına varılarak işletme içinde benisenmeye hazır hale getirilmektedir (Ünlüönen ve Boylu, 2020, s. 2405). İlgili dış bilgiyi tanımlamak, filtrelemek ve içselleştirmek için potansiyel özümseme kapasitesi gerekli olsa da inovasyonda rekabet avantajı elde etmek için aynı zamanda işletmelerin gerçekleştirilen özümseme kapasitesine de sahip olması gerekmektedir (Flor vd., 2017, s. 186).

Gerçekleştirilen özümseme kapasitesi, işletmelerin mevcut bilgi ile yeni edinilen ve özümsenmiş bilgiyi birleştirmeyi kolaylaştıran rutinlerin kabiliyetinden oluşmaktadır (Lewandowska, 2015, s. 34). Bir işletmenin öğrenilen bilgiyi; dönüştürme, kullanma ve bunu

ticari amaçlara uygulama becerisine odaklanan gerçekleştirilen özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenmeyi açıklamaktadır. Yöneticilerin değerli bilgileri edindikten sonra yeni ürün pazar performansını arttırmak için özümseme kapasitelerini kullanmaları gerekmektedir (Kotabe vd., 2011, s. 169).

Potansiyel ve gerçekleştirilen özümseme kapasitelerinin ayrı ama tamamlayıcı rolleri bulunmaktadır. Özümseme kapasitesinin bu iki alt kümesi de her zaman bir arada bulunur ve işletme performansını iyileştirmek için gerekli ancak yetersiz bir koşulu yerine getirmektedir. İşletmeler, bilgiyi elde etmeden onu kullanamazlar. Benzer şekilde işletmeler bilgiyi elde edebilir ve özümseyebilir fakat kar elde edebilmek için bilgiyi dönüştürme ve kullanma yeteneğine sahip olmayabilirler (Zahra ve George, 2002, s. 191). Çalışanların beceri ve motivasyonları potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi ile yakından ilgili olmaktadır. Potansiyel özümseme kapasitesi, çalışanların beceri ve kabiliyetlerinin fazla olmasını beklerken gerçekleşen özümseme kapasitesinde ise çalışanların yüksek bir motivasyona sahip olması gerekmektedir. İşletmeler sürekli olarak bilgi stoklarını geliştirmek durumda kalmaktadır. Bununla birlikte bu bilgileri kullanmadıkları zaman birtakım maliyetlerine katlanmaktadırlar. Tersi durumda yani işletmeler gerçekleşen özümseme kapasitesine yatırım yaparak potansiyel özümseme kapasitesini arka planda bıraktıklarında, kısa süreli olarak kar elde etmelerine rağmen uzun dönemde çevresel değişikliklere cevap veremezler (Ünlüönen ve Boylu, 2020, s. 2406).

İşletmeler, yüksek düzeyde potansiyel özümseme kapasitesine sahip olabilir fakat yeni ürün veya süreçlerin geliştirilmesi yoluyla dış bilgiden yararlanma kapasitesi düşük olabilmektedir. Bu durum potansiyel özümseme kapasitesinin önemli olmadığı anlamına gelmemektedir. Gerçekten de son derece dinamik pazar koşullarında, işletmelerin değişikliklere uyum sağlamasını, yeni yollar keşfetmesini ve hatta bilgi tabanlarını yeniden şekillendirmesini kolaylaştırmaktadır (Jurado vd., 2008, s. 395).

6. TEORİK ÇERÇEVE VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde teorik çerçeve ve değişkenler arası ilişkiler ifade edilmiştir.

6.1. Teorik Çerçeve

Çalışmanın bu kısmında değişkenlerin teorik altyapıları incelenmiştir.

Stratejik çevikliği teorik açıdan literatür kapsamında incelediğimizde, kaynak temelli görüşe kadar uzanan bir teorinin yanı sıra; kitle üretim, yalın üretim gibi üretim sistemleri ile de ilişkili olduğu görülmüştür. Bu kapsamda öncelikli olarak kitle ve yalın üretim gibi kavramlarda ifade edilerek akabinde kaynak temelli görüş açıklanarak, dinamik yetenek kavramı ifade edilecektir. Diğer değişkenler olan özümseme kapasitesi ve inovasyon yetenekleri gibi kavramlar da ifade edilerek çalışmanın temel teorik çerçevesi çizilmiştir.

Sucu (2020), örgütsel çeviklik kavramının tarihsel gelişiminin seri üretim ile başlayarak yalın üretim ile devam ettiğini belirterek; yalın üretim kavramının çeviklik, çevik üretim ve örgütsel çeviklik olarak değişim ve gelişim gösterdiğini aktarmıştır (Sucu, 2020, s. 7). Üretim sisteminin geçmişine baktığımızda bireysel üretim gerçekleştirilirken sonrasında sanayileşme ile birlikte fabrikalaşmanın artması sonucunda yığın üretimine geçiş yapılmıştır. Yığın üretim daha fazla kitleye daha kısa bir sürede daha fazla ürün ulaştırma fırsatı sunmuştur. Özellikle tek tip olarak ürün üreten işletmeler, bu sayede maliyet açısından avantaj elde etmiştir (Kaygusuz ve Tanış, 2019, s. 198).

II. Dünya Savaşı'nın bitmesinin ardından Toyota yöneticisi Taiichi Ohno, firmasının iş yapış şeklini değiştirerek şirketi olumsuz ekonomik durumundan kurtarmayı hedeflemiştir. Makineleri birbirine yakınlaştırarak hücre şeklinde atölyeler gibi kurdurarak işletmelerin yeteneklerini arttırıp birden fazla makineyi kullanabilen işgücünü oluşturmuştur (Balcı, 2011, s. 40). Ohno'nun bu sistemine Toyota Üretim Sistemi, Yalın Üretim ve Yalın Düşünce de denmektedir ve sistemin amacı en az kaynak kullanarak üretim yapmaktır. Bu sayede kaynak tasarrufu sağlamanın yanı sıra dünya genelinde en fazla bilinen araç üretici konumuna ulaşmıştır (Çilhoroz ve Çakmak, 2020, s. 1332).

Yalın üretimin temel amacı, işletmelerin teknoloji ve sabit kıymetlere odaklanmak yerine, ürüne odaklanarak, mevcut kaynaklarını ürünü etkileyecek olan çalışmalara yönlendirmektir. Bu açıdan bakıldığında, yalın üretim "azla çoğu başarmayı'' temsil etmekle birlikte; operasyonel israfları yok etme, maliyetleri kısma, yalnızca müşterilerin talep ettiklerini, müşterinin istediği zaman ve yerde sunarak, bu hedef doğrultusunda, siparişin başlangıcından teslim edilişine kadar geçen süreyi azaltma üzerine kurulmuştur (Çanakçıoğlu, 2019, s. 271). Yalın üretim işletmelerin performanslarını arttırmasına rağmen değişen çevre koşulları konusuna çözüm bulmakta yeterli olmamıştır. Müşterilere daha hızlı cevap verebilmek ve esnek olabilmek için yalın üretimden farklı olarak çevik üretim ortaya çıkmıştır. Çeviklik; beklenmedik değişimlerin ve sürekli olarak rekabetin olduğu piyasada karlı bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ustasüleyman, 2008, s. 162).

Piyasadaki rekabet seviyesinin artması ile birlikte işletme yöneticileri ve akademisyenlerin stratejik yönetim konusuna ilgisi artmakta ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi konusunda yeni teori ve teknikler geliştirilmektedir (Reyhanoğlu ve Örs, 2005, s. 34). Rekabet avantajı kaynaklarını anlamak, stratejik yönetimin en önemli kavramları arasında bulunmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak pek çok araştırma işletmelerin sınırları dışında olan fırsat ve tehditlere odaklanmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajının, firmaların mevcut kaynaklarına dayalı olduğunu savunan "Kaynak Temelli Yaklaşım'' a göre; işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi ve performanslarını arttırması için ellerindeki kaynakları etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir (Bal, 2010, s. 269; Özer, A. ve Özer, N., 2014, s. 123).

İşletmeler bir inovasyon eylemi olarak müşterilerine üst düzeyde önem vermektedir. Bunun için de değer zinciri faaliyetleri yürütmenin yeni yollarını oluşturarak rekabet avantajı yaratmaktadır. Bu durum rekabet avantajı ile inovasyon sürecinin birbirine bağlı olduğunu göstermektedir (Weerawardena ve Mort, 2001, s. 57). Kaynak temelli stratejik yönetimde, işletmelerin mevcut kaynakları iyi analiz etmesi ve stratejilerini de bu kaynaklarına göre oluşturması gerekmektedir. Stratejiyi oluştururken işletmenin sahip olduğu temel kaynak ve yetkinlikler baz alınmalıdır. Fakat işletmenin tüm varlık ve yetenekleri stratejik başarının elde edilmesi konusunda aynı öneme sahip olmamaktadır. İşletmeler stratejiyi geliştirme

noktasında daha önemli olan stratejik konuları belirleyerek ilk adımları bu şekilde atması gerekmektedir (Aybas ve Tokucu, 2020, s. 1113-1114).

Kaynak temelli görüşte maddi olmayan kaynaklar önemli bir yer tutmaktadır ve pek çok işletme için rekabetçi olmak adına değerlidir. Maddi olmayan kaynaklar işletmelere ait olan ve muhasebe açısından değerlendirilmesi zor olan varlıklar olarak tanımlanabilir. Kaynak temelli görüş bu maddi olmayan kaynakların, işletmelerin rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede oynadığı rolü analiz etmektedir. Bu analiz işletme için mevcut kaynakların ve yeteneklerin nasıl tanımlanacağına, ölçüleceğine ve değerlendirileceğine dair bir stratejik çalışma neticesinde belirlenmektedir (Barrionuevo vd., 2011, s. 190-191).

Özü kaynak temelli yaklaşıma dayanan dinamik yetenekler kavramı, geçmişi çok eski olmayan ve 1994 yılında Teece ve Pisano'nun makalesi ile birlikte literatürdeki yerini almıştır. Dinamik yetenekler, firmaların çevresel belirsizlikler karşısında mevcut yeteneklerini yenileme ya da yeni yetenekleri oluşturma ve dönüştürme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Küçükler ve Yıldırım, 2022, s. 930). Dinamik yetenekler; sezme, öğrenme ve yeniden değerleme olmak üzere üç faktör olarak ele alınmaktadır. Söz konusu bu yetenekler birbirlerinden farklı yetenekler de olsa her biri değişim gösteren koşullara uyum sağlanılması için gereklidir. Kurumların hızla değişim gösteren çevreye uyum sağlayabilmesi için bu üç temel yeteneğe sahip olması ve yönetim uygulamaları ile bu yeteneklerin bütünleşmiş olması gerekmektedir (Akkaya, 2020, s. 946).

Çeviklik kavramı da dinamik bir yetenek olarak kabul edilmektedir (Köker ve Alan, 2022, s. 570). Belirsizliğin olduğu piyasa şartlarında işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi ve gelişmeleri için piyasadaki beklenen ve beklenmeyen tüm değişiklikleri fark ederek; anlayabilmeli ve cevap verebilmelidir. Çeviklik kavramı söz konusu bu belirsizliklere cevap olarak ortaya çıkmıştır (Candan vd., 2017, s. 4). Stratejik çeviklik ise işletme yöneticilerinin farkında olarak yaptığı stratejik hamlelerin başarılı olması için gerekli organizasyonel yapılandırmanın benimsenerek, değişen bir ortamın sürekli ve hızlı bir şekilde algılama ve bunlara yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Simpson ve Agomor, 2021, s. 2).

Stratejik çeviklik, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için sahip olabileceği dinamik yeteneklerden birisi olup; değerli, nadir ve ikame edilemez bir kaynaktır. Stratejik çeviklik

işletme için önemli kararları sürekli olarak dış çevrenin değişen koşullarına uyarlamak ve böylelikle değer yaratmayı besleyerek son derece rekabetçi piyasa koşullarında bile uzun vadede hayatta kalmayı sağlamak için işletme düzeyinde bir yetenek olarak ifade edilmektedir (Hemmati vd., 2016, s. 289). Temelde dinamik yetenek kavramları üzerine inşa edilmiş olsa da stratejik çeviklik; firmaların sadece dışsal değişikliklere tepki vermek yerine amaçlanan stratejilerinin bir parçası olarak avantajlar elde etmek için organizasyon sistemlerini değiştirmede daha proaktif olmalarını sağlayan bir yetenek olarak kavramsallaştırılmıştır (Clauss vd., 2019, s. 772). Stratejik çeviklik teorisi, işletmelerin hayatta kalması ve gelişmeleri için stratejilerini değiştirme konusunda proaktif olmaları gerektiğini öne sürmektedir (Alon vd., 2017, s. 118).

Özümseme kapasitesi kavramı örgütsel öğrenme üzerine yapılan önceki araştırmalardan evrimleştirilmiştir (Deeds, 2001, s. 33). Örgütsel öğrenme kavramına ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un araştırmalarında değinilmiştir. Daha sonra Peter Senge tarafından şekillenen kavram, sistem düşüncesinin gelişimini işletmelerin yaşanan organizasyonlar olarak algılamasını sağlamıştır. Senge'nin sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ile birlikte bu çalışmalar iş dünyasında pozitif karşılanarak, örgütsel öğrenmenin popüler olmasını sağlamıştır (Avcı ve Küçükusta, 2009, s. 34). Örgütsel öğrenme; organizasyonda bulunan kişilerin yaptıkları işleri daha iyi anlayarak daha etkili bir şekilde faaliyetlerinde kullanmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecini ifade etmektedir (Yıldırım, 2015, s. 149). Örgütsel öğrenme ilk olarak bireysel öğrenme düzeyinde başlar ve ardından bireysel öğrene birikimli olarak örgütsel öğrenmeyi oluşturmaktadır. Fakat örgütsel öğrenmenin tamamı bireysel öğrenmenin toplamından oluşmamaktadır. Örgütsel öğrenme kavramındaki gibi özümseme kapasitesinde de öğrenme bireysel düzeyde başlamaktadır. İşletmelerin özümseme kapasiteleri, bireysel öğrenme kapasitesine bağlı olduğu kadar işletmelerin bilgi düzeylerine de bağlı olmaktadır. İşletmelerin daha önceden elde ettiği bilgi birikimin fazla olması, özümseme kapasiteleri seviyelerinin de yüksek olmasını sağlamaktadır (Ünlüönen ve Boylu, 2020, s. 2401).

Özümseme kapasitesi son zamanlarda bilgiye dayalı rekabette çok önemli bir dinamik yetenek olarak tanımlanmaktadır. Modern ekonomilerde dış bilgi kaynaklarının mevcudiyeti göz önüne alındığında, bir işletmenin içsel inovasyon sürecini beslemek için gerekli dış

bilgiyi hedefleme, özümseme ve dağıtma yeteneğini etkileyen dinamik bir yetenek, rekabet avantajının önemli bir kaynağı haline gelmektedir. Diğer bir deyişle daha fazla özümseme kapasitesine sahip işletmelerin rakiplerinden daha iyi performans göstermesi beklenmektedir (Fosfuri ve Tribo, 2008, s. 173).

Kaynak temelli yaklaşım ile birlikte inovasyon yönetimi yeni bir bakış açısı kazanmıştır. Söz konusu bu bakış açısına göre; farklı organizasyonel kaynakların ve yeteneklerin varlıkları, inovasyon sürecinin sonucunu pozitif etkilemektedir. İnovasyon ile ilgili yapılan kaynak araştırmalarında, işletmelerin inovasyon kapasitelerinde temel dayanak, örgütsel kaynaklar ve yeteneklerdir (Altın, 2019, s. 245).

Dinamik yeteneklerin özü kaynak temelli yaklaşımdan gelmektedir ve araştırmamıza konu olan stratejik çeviklik ve özümseme kapasitesi gibi değişkenler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli dinamik yeteneklerdir. İşletmeler söz konusu bu dinamik yetenekler sayesinde rekabet avantajı elde ederek faaliyetlerine devam ederken daha iyi performans göstermektedir. Bununla birlikte rekabet süreci de inovasyon ile birbirlerine bağlı olduğu için inovasyonun dolayısıyla inovasyon yeteneğinin de teorisinin kaynak temelli yaklaşım olduğu söylenebilmektedir.

6.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

6.2.1. Stratejik Çeviklik ve İşletme Performansı

Inman vd. (2011), ABD'li üretim firmalarında çalışan 96 üretim ve operasyon yöneticilerine anket verisini sunmuşlardır. Elde edilen verilerle yapılan çalışmada, çevik üretim ile satın alma arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarırken; çevikliğin firmanın operasyonel performansı ile doğrudan pozitif bir ilişkisi olduğunu belirtilmiştir. Tallon ve Pinsonneault (2011), yaptıkları çalışmada, işletmelerde yer alan bilgi teknolojileri ve işletme bölümündeki yöneticilerden veriler elde etmişlerdir. 241 adet işletme yer alan yöneticilerden elde edilen verilere göre; firmaların, uzun vadede, çeviklik için strateji oluşturmalarının, firma performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Shin vd. (2015), Koreli KOBİ'lerle yaptıkları çalışmada, 566 işletme ile iletişme geçmiş ve uygulanan anket sonucunda kullanılabilir 244 adet anket verisine ulaşmışlardır. Yapılan araştırmada, stratejik çevikliğin, operasyonel ve firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; stratejik çevikliğin, işletme performansını etkileyecek itici bir güç olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Orojloo vd. (2016), yaptıkları çalışmada, stratejik çeviklik kapasitesinin organizasyonel performans üzerine etkilerini incelemişlerdir. İran'da aktif olarak faaliyet gösteren 30 bankada yapılan çalışma neticesinde; stratejik çevikliğin işletme performansı arttırmada olumlu etkileri olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Al-Azzam vd. (2017), Ürdün hizmet sektörüne yönelik olarak 550 anket verisi topladığı araştırmasında; entelektüel sermaye, stratejik çeviklik ve örgütsel mükemmellik arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Makalenin sonuçları arasında stratejik çevikliğe sahip işletmelerin üstün performansa ve organizasyonel mükemmelliğe ulaşabileceği çıkarımı yer almaktadır.

Uğurlu vd. (2019), stratejik çevikliğin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Gaziantep'te üretici olan 88 adet işletme sahibi/yöneticisi ile yüz yüze olarak yapılan çalışmada, stratejik çevikliğin bileşenlerinden olan teknoloji yeteneği ve içsel uyumun firma performansını olumlu etkilediği belirtilmiştir. Clauss vd. (2019), stratejik çeviklik, iş modeli inovasyonu ve firma performansı üzerine yaptıkları çalışmada, elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren 432 Alman şirketinden veriler elde etmişlerdir. Elde edilen verilere göre işletmelerin stratejik çevikliğinin firma performansına katkıda bulunan önemli bir mekanizma olarak hizmet ettiği tespit edilmiştir. Kale vd. (2019), özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin rolünü araştırmışlardır. Türkiye'deki konaklama işletmeleri üzerine yapılan çalışmada 190 adet uygulanabilir anket toplayan yazarlar çalışma neticesinde; satın alma faktörünün firma performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı, satın almanın stratejik çeviklik üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve stratejik çevikliğin firma performansı üzerine pozitif etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Odunayo ve Endurance (2020), yaptıkları çalışmada 60 adet yöneticiden veriler elde etmişlerdir. Çalışmada stratejik çevikliğin Nijerya'da Port Harcourtta bulunan mevduat bankalarındaki performansı önemli ölçüde olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır. Gerald

vd. (2020), Nijerya'da Anambra'da bulunan işletmelerde yaptıkları çalışmada, 306 işletme sahibinden veriler elde etmişlerdir. Çalışmada covid salgını aşamasında KOBİ'lerin stratejik çeviklik ve performansını araştırılırken elde edilen bulgular; KOBİ'lerin stratejik çevikliğinin, işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kumar vd. (2020), çalışmalarında, Hindistan'da imalat sektöründe faaliyet gösteren 154 adet orta ve büyük ölçekli işletmeden veriler elde ederek; çevik üretim uygulamalarının işletmlelerin performansı üzerine etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçları arasında çevik üretimin işletmelerin finansal ve operasyonel başarılar elde etmesinde önemli bir faktör olduğu yer almaktadır. Kurniawan vd. (2020), Endonezya'daki telekomünikasyon teknolojisi sağlayıcısı işletmelerden 150 adet geçerli anket elde ederek yaptıkları çalışmada, dengeli çevik proje yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisinde pazar oryantasyonunun ve stratejik çevikliğin aracılık rolünü araştırmışlardır. Pazar yöneliminin stratejik çeviklik üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu, stratejik çevikliğin firma performansı üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

6.2.2. Stratejik Çeviklik ve İnovasyon Yeteneği

Gehani (1995), çevik bir işletmenin önemli unsurlarından biri olan inovasyon kapasitesinin; müşteri taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak, yeni ürünlerin zamanında tanıtılarak stratejik ortaklıkları hızlı bir şekilde kurmanın önemini vurgulamıştır. Dereli vd. (2003), yeni ürün geliştirme sürecini; yeni bir ürün fikrini benimseyerek, yeni ürün fikrinin işletme içerisinde yaygınlaştırılmasının, yeni ürünün tasarlanarak ürünün hazır hale gelmesi aşamasına kadar olan süreç olarak ifade etmektedirler. Yeni ürün geliştirme sürecini, müşteri taleplerini karşılayan, doğru ürünün geliştirilmesi süresini kısaltarak, işletmenin belirsizlik ortamında pazara hızlı bir şekilde müdahale etmesini sağlayan bir çeviklik aracı olarak kabul etmektedir.

Oke (2005), İngiltere'de yaptığı incelemede; üretim esnekliğinin, giderek belirsizleşen piyasa şartlarında faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir avantaj olduğunu ifade etmiştir. Üretim esnekliğinin işletmelerin üretim kapasitelerini hızlı bir şekilde değiştirme yeteneği kazandırdığını belirterek; işletmelerin yeni ürünleri daha hızlı ve daha kısa sürede geliştirmesinin, işletmelere rekabet avantajı kazandırarak, piyasadaki değişime hızlı yanıt

vermelerini sağladığını ifade etmektedir. İleri ve Soylu (2009), Türkiye'de yaptığı incelemede işletmelerin dinamik bir yapıda faaliyet gösterdiğini belirterek; işletmelerin sürekli değişen, müşteri taleplerinin daha etkili olduğu rekabet ortamında faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin rekabet ortamında faaliyet göstermesi sonucunda ürün yaşam sürelerinin kısalması, ürün çeşitliliğinin artması ve teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesinin işletmeler üzerinde etkileri olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verip çevik yönetim stratejileri uygulayan firmaların yaşam sürelerinin uzayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Hsu ve Fang (2009), Tavyan'da bulunan ve tasarımla uğraşan işletmelerde yaptıkları çalışmada 123 adet kullanılabilir anket verisi elde etmiş olup, çalışmada; insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin, stratejik çeviklik faktörlerinden olan organizasyonel öğrenme yeteneği aracılığıyla yeni ürün geliştirme performansını iyileştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Lu ve Rammurty (2011), ABD'li işletmelerde yaptıkları çalışmada, 843 işletmenin üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları arasında; işletmelerin, çevik organizasyonlar oluşturabilmesi için bilgi teknolojileri kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmesi ve bunlardan yararlanabilmesi için işletmelerin büyüklüklerine göre üstün bilgi teknolojileri kapasitelerini sürekli olarak geliştirerek beslemesi gerektiği bulunmaktadır. Akgün ve Keskin (2014), Türkiye'de yaptıkları çalışmada, 112 işletmeden 224 adet kullanılabilir anket verisi elde etmiş ve çalışmanın sonuçları arasında; çeviklik ve ürün inovasyonu arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Kumkale (2016), işletmelerin çevik iş modelleriyle sayesinde; çevik üretim yaparak, müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verip, ürün ve/veya hizmetlerinin tüketicilere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayarak rekabet avantajı sağladıklarını ve böylece işletmelerin yaşam sürelerini arttırdığını belirtmiştir. Cai vd. (2017), Çin'de yaptıkları çalışmada 300 işletmeden veriler elde etmişlerdir. Çalışmada yer alan işletmelerin sektörleri; makine ve ekipman imalatı yapan firmalar, elektronik ve optik ürün imalatı yapan firmalar, finans ve sigorta hizmetlerinde bulunan firmalar, toptan ve perakende ticaret yapan ve bilgi hizmetleri endüstrisi sektöründe bulunan firmalar olarak belirtilmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında yenilikçi iklimin, ürün inovasyonu ve örgütsel çeviklik arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ravichandran (2018), ABD'de yaptığı çalışmada, Fortune 1000'de yer

alan 129 işletmenin bilgi sistemleri yöneticilerinden elde ettiği verileri kullanmıştır. Çalışmanın sonuçları arasında işletmelerin inovasyon yeteneklerinin organizasyonel çeviklik ile pozitif ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

Cepeda ve Perez (2019), Güney Amerika'da bulunan 233 işletmede yaptıkları çalışmada, bilgi teknolojileri yeteneklerinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Ashrafi vd. (2019), İran'da yaptıkları çalışmada, 154 işletmenin üst düzey yöneticilerinden elde ettikleri veriler neticesinde, inovasyon yeteneği ile çeviklik arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yıldız ve Sayın (2020), yaptıkları çalışmada, İstanbul ve Gaziantep illerinde faaliyette bulunan 121 adet imalat firmalarından veriler elde etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları arasında; üretim esnekliği ve üretim çevikliğinin, ürün inovasyonu kapasitesini olumlu yönde anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Ürün yaşam sürelerinin kısalması ile birlikte rekabet ortamında ürünlerde sürekli olarak yenilik yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bu sebeple, ürün inovasyonlarında başarı elde edebilmek için imalat firmalarının esnek ve çevik olmalarının önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

AlTaweel ve Al-Hawary (2021), Orta Doğu Bölgesi'nin önde gelen borsalarından biri olan Amman Borsası'nda faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 224 üst düzey yöneticiden veriler elde etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları arasında, işletmelerin performanslarını geliştirmeleri için stratejik çeviklik ve inovasyon yeteneği gibi kavramları göz önünde bulundurmaları gerektiğini belirtilmiştir. Bununla birlikte stratejik çevikliğin, işletme performansı ve inovasyon yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ayrıca inovasyon yeteneğinin, stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin iyileştirilmesinde aracılık rolü olduğunu ifade edilmiştir. Puriwat ve Hoonsopon (2021), Tayland'da faaliyet gösteren işletmelerden 431 adet kullanılabilir veriler etmişlerdir. Elde edilen veriler neticesinde; örgütsel çevikliğin, ürün inovasyonu performansı faktörlerinden olan radikal inovasyon performansı üzerinde kısmen olumlu etkisi olduğunu, örgütsel esnekliğin ise ürün inovasyonun bir diğer faktörü olan artımlı inovasyon üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır.

6.2.3. Stratejik Çeviklik ve Özümseme Kapasitesi

Zain vd. (2005), Malezya'daki imalat firmalarındaki 329 yönetici üzerine yaptıkları çalışmada; sistem veya teknoloji kullanımının organizasyonel çeviklik üzerinde güçlü ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Roberts vd. (2012), modern bilgi teknolojilerinin işletmelerin özümseme kapasitelerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Ramos vd. (2013), Avrupa'da bulunan 160 teknoloji firmasından veriler elde etmişlerdir. Çalışmada bilgi teknolojileri yeteneği ile özümseme kapasitesi arasında pozitif ilişki olduğu belirtilerek; modern bilgi teknolojilerinin işletmelerin özümseme yeteneğini geliştirmesi ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynayarak, işletmelerin performansını etkileyen önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tavani vd. (2014), İngiltere merkezli imalatçılar üzerine yaptıkları çalışmada 233 adet anket verisi ede etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları arasında; özümseme kapasitesi, işletmelerin çeviklik yeteneklerini arttırarak ürün inovasyonunu proaktif bir şekilde olmasını sağlayan, rekabetçi bir faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bahrami vd. (2016), İran'da bulunan Yezd kentinde bulunan 4 adet eğitim hastanesinde, toplamda 370 idari ve tıbbi personele anket çalışması yapmışlardır. Yapılan çalışma sonucunda, işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirmesinin, hayatta kalabilmeleri için çok önemli olan çevikliği etkiyebileceği ortaya çıkararak; örgütsel zeka ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü olduğunu doğrulamışlardır.

Liao vd. (2017), Tayvan'da bulunan finans ve yüksek teknoloji endüstrilerindeki 345 işletmeden veriler elde etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları arasında; özümseme kapasitesi ve stratejik çeviklik faktörlerinden olan örgütsel öğrenme ile arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Sanchez vd. (2019), yaptıkları çalışmada İspanya'daki sanayi firmaları arasından seçilen 25 işletme çalışan yönetcilerle görüşme yapmışlardır. Çalışmada; daha fazla özümseme kapasitesine sahip yüksek çevik firmaların, düşük çevik firmalardan daha yenilikçi ve daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar, özümseme kapasitesinin esnek üretim teknolojisi ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi yönettiği tespit etmişlerdir.

Alromeedy (2019), Mısır Havayolunda 256 çalışana anket çalışması yapmıştır. Havayolunun değişimle başa çıkabilmek için stratejik çevikliğin önemli olduğu belirtilen çalışmada; stratejik çevikliğin, işletmelerin rekabet gücünü arttıran ve onları mükemmeliğe ulaşmasına yardımcı önemli araçlardan birisi olduğu ifade edilmiştir. Khan vd. (2020), yaptıkları çalışmada; tarım makineleri, otomobil aksesuarları, ilaç aletleri ve elektrik teçhizatı gibi sektörlerde faaliyet gösteren Pakistan'lı 123 üretim firmasında çalışan 519 üst düzey yöneticilerden veriler elde etmişlerdir. KOBİ'lerin sosyal sermaye, stratejik çeviklik ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik çeviklik ile özümseme kapasitesi arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtilmiştir.

Hossain vd. (2020), Malezya'daki beş yıldızlı lüks otellerde yaptığı çalışmada, otel yönetiminde bulunan personellerden 457 adet geçerli anket verisine ulaşmışlardır. Çalışmanın sonuçları arasında; özümseme kapasitesinin, stratejik esnekliği önemli ölçüde etkilediğini ve stratejik esnekliğin, özümseme kapasitesi değişkenleri olan bilgi edinme ve benimseme faktörlerini de açıkladığı sonucunu elde etmişlerdir. İmamoğlu vd. (2021b), İstanbul ve Gebze'de bulunan üretim sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 211 yöneticiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışmada, özümseme kapasitesi dinamik yeteneklerden birisi olarak tanımlamaktadır ve işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin geliştirilmesini de sağladığını ifade etmektedir. Stratejik planlama yeteneğini ise işletmelerin sahip olduğu teknolojik yeteneklerden birisi olduğunu belirtilmiştir. Özümseme kapasitesinin işletmelerin sahip olduğu dinamik bir yetenek olan stratejik planlama yeteneğinin geliştirilmesinde rol oynamakta olup aralarında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mao vd. (2021), Çin'deki bilgi teknolojileri, finans, perakende, tarım ve imalat sektörlerinden oluşan 165 işletmeden veriler elde edilmişlerdir. Araştırmanın sonuçları arasında; özümseme kapasitesinin, işletmelerin, bilgi teknolojileri operasyonlarının piyasa değeri oluşturma çevikliği üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

6.2.4. İnovasyon Yeteneği ve İşletme Performansı

Ngo ve O'Cass (2012), Avusturalya'daki imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 163 üst düzey yöneticiden veriler elde etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları arasında işletmelerin

performanslarını arttırmaları için inovasyon yeteneklerini kullanması gerektiği belirtilmiştir. Basterretxea ve Martinez (2012), İspanya'da Bask bölgesinde bulunan kooperatifler ve yatırımcılara ait firmalar arasında yönetim ve inovasyon yetenekleri konularını araştırmışlardır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, üstün yönetim ve inovasyon yeteneklerine sahip sanayi işletmelerinin üstün performansa ulaştığı görülmektedir.

Ho ve Chang (2015), Tayvan'daki lojistik hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik olarak yaptığı çalışmada 251 adet kullanılabilir veri elde etmişlerdir. Çalışmada inovasyon yeteneğinin kurumsal performansa olumlu etkide bulunduğunu, lojistik hizmet veren işletmelerin, inovasyon yeteneklerini arttırarak rekabet avantajı elde edebilecekleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Taneo vd. (2017), Endonezya'da gıda sektöründe faaliyet gösteren 65 KOBİ'den veriler elde etmişlerdir. Yapılan çalışmada inovasyon yeteneklerinin KOBİ'lerin rekabet stratejilerini geliştirerek, işletmelerin performansına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Saunila (2017), Finlandiya'da bulunan 311 adet işletmeden elde ettiği verilere göre, inovasyon yeteneği ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirtmiştir. Donkor vd. (2018), Gana'da bulunan 340 adet KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada, yüksek stratejik hedeflerin olduğu işletmelerde, firmaların inovasyon yeteneklerini kullanarak oldukça başarılı sonuçlara alabileceği belirtilmiştir.

6.2.5. Özümseme Kapasitesi ve İşletme Performansı

Tsai (2001), iki büyük çok uluslu şirkette yaptığı çalışmada işletme departmanlarında yönetici olarak çalışan kişilere anket sorularını yöneltmiştir. İki büyük şirkette 60 anket verisi elde etmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında; yüksek özümseme kapasitesinin, yeni bilgiyi, ticari amaçlarla uygulamada başarılı olduğu; daha fazla yenilik ve daha iyi iş performansına ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu araştırmanın sonuçları arasında, özümseme kapasitesinin iş birimlerinin performansını olduğu kadar inovasyonunu da önemli ölçüde etkilediğini yer almaktadır. Kostopoulos vd. (2011), özümseme kapasitesi, inovasyon ve finansal performans üzerine yaptığı çalışmada, 461 Yunan işletmesinden veriler elde etmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında; üstün yenilik ve finansal performans elde etmenin bir yolu olarak özümseme kapasitesinin değerini ortaya koymaktadır. Tzokas vd. (2015),

yaptıkları çalışmada, işletmelerin özümseme kapasitesi ile teknolojik ve müşteri ilişkileri kapasitesi arasındaki etkileşimin, şirketin genel performansına nasıl katkıda bulunduğunu araştırmışlardır. Güney Kore'de 158 işletmeden 316 adet anket verisi toplayan yazarlar; işletmelerin özümseme kapasitesinin, yeni ürün geliştirme, pazar payı ve karlılık açısından daha iyi performansa ulaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

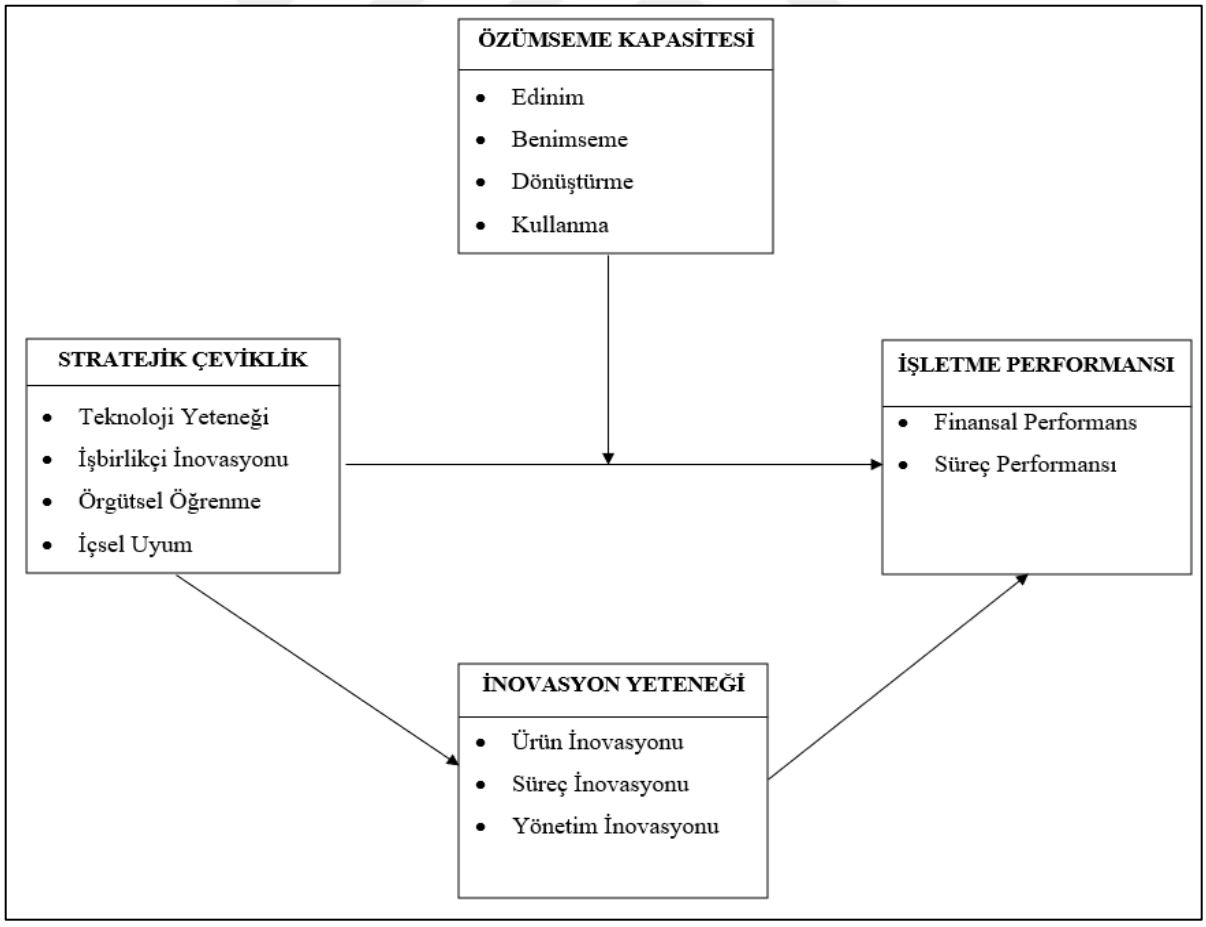
Geylan ve Baraz (2017), yaptıkları araştırmada, işletmelerde özümseme kapasitesi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı; otomotiv, metal eşya, imalat, gıda ve tekstil sektörlerinden oluşan 598 adet kullanılabilir anket verisine ulaşmışlardır. Çalışmanın sonuçları arasında özümseme kapasitesi en çok işletme performansının finansal boyutunu etkilerken, ticari ve operasyonel performansı da etkilediği gözlemlenmiştir. Liu vd. (2018), yaptıkları çalışmada, özümseme kapasitesi ve iş performansı arasındaki ilişkide inovasyon ve kitlesel özelleştirme etkilerini incelemişlerdir. Çin'de yapılan araştırmada dört adet imalat endüstrisindeki 278 adet işletmeden toplanan veriler neticesinde özümseme kapasitesinin iş performansı üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İmamoğlu vd. (2021a), yaptıkları araştırmada; liderlik tarzı, açık inovasyon, özümseme kapasitesi ve firma performansı ilişkisini incelemiştir. Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren imalat sanayindeki firmalara anket çalışması yapan yazarlar 164 adet anket verisine ulaşmışlardır. Araştırmanın sonuçları arasında özümseme kapasitesinin işletme performansını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kaplan (2021)'in yaptığı çalışmada, özümseme kapasitesinin işletme performansına etkisi araştırılmıştır. Isparta/Burdur Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan, KOBİ'lerde yönetici düzeyinde çalışan 218 kişiden alınan veriler neticesinde özümseme kapasitesi ve işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu orta çıkmıştır.

7. ARAŞTIRMA VE ANALİZ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli ve hipotezler, kullanılacak veriler, veri toplama araç ve yöntemleri, anketin uygulanması, araştırma verilerinin derlenmesi, verilerin geçerlik ve doğruluk kontrollerinin sağlanması ve analiz konuları ele alınmıştır.

7.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada, İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde yönetici konumunda olan 590 kişiye ulaşılmış olup, farklı firmalarda görev yapan kişilerden elde edilen 408 adet anket ile veriler analiz edilmiştir.



Şekil 6. Kavramsal Model

Şekil 6'da kavramsal model yer almaktadır. Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde, inovasyon yeteneğinin aracılık rolü ve özümseme kapasitesinin düzenleyici etkisi irdelenmiştir. Bu kapsamda araştırmaya yönelik olarak değişkenler arasındaki ilişkiler literatür taraması yapılarak incelenmiş olup, elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın ana ve alt hipotezleri oluşturulmuştur.

Inman vd. (2011), çevikliğin firmanın operasyonel performansı ile doğrudan olumlu bir ilişkisinin olduğunu; Tallon ve Pinsonneault (2011), firmaların uzun vadede çeviklik için strateji oluşturmalarının, firma performansı üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Shin vd. (2015), stratejik çevikliğin işletme performansını etkileyecek itici bir güç olduğunu ifade etmişlerdir.

Al-Azzam vd. (2017), stratejik çevikliğe sahip işletmelerin mükemmel performansa ve organizasyonel mükemmelliğe ulaşabileceğini belirtmişlerdir. Odunayo ve Endurance (2020), stratejik çevikliğin bankaların performansını oldukça olumlu etkilediğini; Clauss vd. (2019), stratejik çevikliğin üstün firma performansına katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kumar vd. (2020) ise KOBİ'lerin stratejik çeviklik sayesinde işletme performansını yükselttiği belirtilmiştir.

Bu bilgilere dayanarak H_1 hipotezi oluşturulmuştur:

H_1: Stratejik çeviklik ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Oke (2005) yaptığı çalışmada, işletmelerin yeni ürünleri daha hızlı ve daha kısa sürede geliştirmesinin, işletmelere rekabet avantajı kazandırarak, piyasadaki değişime hızlı yanıt vermelerini sağladığını ifade etmektedir. Hsu ve Fang (2009), Tavyan'da bulunan ve tasarımla uğraşan işletmelerde yaptıkları çalışmada, 123 adet kullanılabilir anket verisi elde etmiş olup çalışmada; insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin, stratejik çeviklik faktörlerinden olan organizasyonel öğrenme yeteneği aracılığıyla yeni ürün geliştirme performansını iyileştirdiği sonucuna ulaştırmıştır.

Akgün ve Keskin (2014), çeviklik ve ürün inovasyonu arasında güçlü ve olumlu bir ilişki bulunduğu tespit etmişlerdir. Cai vd. (2017), ürün inovasyonu ve örgütsel çeviklik arasında

olumlu bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ravichandran (2018) ise işletmelerin inovasyon yeteneklerinin organizasyonel çeviklik ile pozitif ilişkisi olduğunu belirtmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda H_2 hipotezimiz oluşturulmuştur:

H_2: Stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Ngo ve O'Cass (2012), işletmelerin performanslarını arttırmaları için inovasyon yeteneklerini kullanması gerektiği belirtilmiştir. Basterretxea ve Martinez (2012), inovasyon yeteneklerine sahip sanayi işletmelerinin üstün performansa ulaştığı görülmektedir. Ho ve Chang (2015), inovasyon yeteneğinin kurumsal performansa olumlu etkide bulunduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Taneo vd. (2017), yaptıkları çalışmada, inovasyon yeteneklerinin KOBİ'lerin rekabet stratejilerini geliştirerek, işletmelerin performansına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Saunila (2017) ise inovasyon yeteneği ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirttiği için H_3 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_3: İnovasyon yeteneğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Dereli vd. (2003), yeni ürün geliştirme sürecini; müşteri taleplerini karşılayan, doğru ürünün geliştirilmesi süresinin kısaltılması ve işletmelerin belirsizlik ortamında, pazara hızlı bir şekilde müdahale etmesini sağlayan bir çeviklik aracı olduğunu belirtmişlerdir. İleri ve Soylu (2009), ürün yaşam sürelerinin kısalması, ürün çeşitliliğinin artması ve teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesinin işletmeler üzerinde etkileri olduğunu belirterek; söz konusu bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verip, çevik yönetim stratejileri uygulayan firmaların yaşam sürelerinin uzayabileceğini belirtmişlerdir.

Lu ve Rammurty (2011), firmaların çevik organizasyonlar oluşturabilmesinin bilgi teknolojileri kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmesinden geçtiğini belirterek; işletmelerin büyüklüklerine göre bu kaynaklardan yararlanarak üstün bilgi teknolojileri kapasitelerini sürekli olarak geliştirerek beslemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Kumkale (2016) ise işletmelerin çevik iş modelleriyle çevik üretimler yaparak, müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verdiklerini ve bu sayede ürün veya hizmetlerinin tüketicilere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayarak rekabet avantajının yanı sıra işletmelerinin de yaşam sürelerinin arttığını ifade etmiştir.

Cepeda ve Perez (2019), bilgi teknolojileri yeteneklerinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yıldız ve Sayın (2020), üretim çevikliğinin ürün inovasyonu kapasitesini olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediğini, ürün yaşam sürelerinin kısalması ile birlikte rekabet ortamında ürünlerde sürekli olarak yenilik yapılması gerektiğini belirterek; ürün inovasyonlarında başchaarı elde edebilmek için imalat firmalarının çevik olmaları gerektiğini belirtmiştir. AlTaweel ve Al-Hawary (2021), stratejik çevikliğin işletme performansı ve inovasyon yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu, ayrıca inovasyon yeteneğinin, stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin iyileştirilmesinde aracılık rolü olduğunu ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki bilgilere dayanarak H_4 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_4: Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde inovasyon yeteneğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

Roberts vd. (2012), modern bilgi teknolojilerinin işletmelerin özümseme kapasitelerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Ramos vd. (2013) bilgi teknolojilerinin işletmelerin özümseme yeteneklerini geliştirmesinde katkısı olduğunu ve modern bilgi teknolojilerinin işletmelerin performansını etkilediğini; Tavani vd. (2014) ise özümseme kapasitesinin işletmelerin çeviklik yeteneklerini arttırdığını ifade etmişlerdir.

Liao vd. (2017), özümseme kapasitesi ve örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sanchez vd. (2019), daha fazla özümseme kapasitesine sahip yüksek çevikliğe sahip işletmelerin daha düşük çevikliğe sahip işletmelerden daha yenilikçi ve daha iyi performans gösterdiğini tespit etmişlerdir. Khan vd. (2020), stratejik çeviklik ve özümseme kapasitesi arasında anlamlı ilişki olduğunu; İmamoğlu vd. (2021b) ise özümseme kapasitesini dinamik yeteneklerden birisi olduğunu belirterek, özümseme kapasitesinin stratejik çevikliğin faktörlerinden olan teknoloji yeteneğinin geliştirilmesinde rolü olduğunu belirttiği için H_5 hipotezi aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

H_5: Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Araştırmaya ait alt hipotezler ise şu şekildedir:

$H_{1a, b, c, d}$: Teknoloji yeteneği (H_{1a}), işbirlikçi inovasyon (H_{1b}), örgütsel öğrenme (H_{1c}), içsel uyum (H_{1d}) ile finansal performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

$H_{1e, f, g, h}$: Teknoloji yeteneği (H_{1e}), işbirlikçi inovasyon (H_{1f}), örgütsel öğrenme (H_{1g}), içsel uyum (H_{1h}) ile süreç performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

$H_{2a, b, c}$: Stratejik çeviklik ile ürün inovasyonu (H_{2a}), süreç inovasyonu (H_{2b}) ve yönetim inovasyonu (H_{2c}) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

$H_{3a, b, c}$: Ürün inovasyonu (H_{3a}), süreç inovasyonu (H_{3b}) ve yönetim inovasyonu (H_{3c}) ile finansal performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

$H_{3d, e, f}$: Ürün inovasyonu (H_{3d}), süreç inovasyonu (H_{3e}) ve yönetim inovasyonu (H_{3f}) ile süreç performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

$H_{4a, b, c}$: Stratejik çeviklik ile finansal performans arasındaki ilişkide; ürün inovasyonu (H_{4a}), süreç inovasyonu (H_{4b}) ve yönetim inovasyonu (H_{4c})'nun aracılık rolü vardır.

$H_{4d, e, f}$: Stratejik çeviklik ile süreç performans arasındaki ilişkide; ürün inovasyonu (H_{4d}), süreç inovasyonu (H_{4e}) ve yönetim inovasyonu (H_{4f})'nun aracılık rolü vardır.

$H_{5a, b, c, d}$: Stratejik çeviklik ile finansal performans arasındaki ilişkide; edinim (H_{5a}), benimseme(H_{5b}), dönüştürme (H_{5c}) ve kullanmanın (H_{5d}) düzenleyici rolü vardır.

$H_{5e, f, g, h}$: Stratejik çeviklik ile süreç performansı arasındaki ilişkide; edinim (H_{5e}), benimseme(H_{5f}), dönüştürme (H_{5g}) ve kullanmanın (H_{5h}) düzenleyici rolü vardır.

7.2. Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin daha önce yapılan araştırmaların yazarlarından izin alınarak atıf yapılmıştır.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Ölçek	Ana Yazar(lar)	Yazar(lar)	Faktörler	Madde Sayısı
Stratejik Çeviklik	Shin vd. (2015)	Uğurlu vd. (2019)	Teknoloji Yeteneği	3
			İşbirlikçi İnovasyon	3
			Örgütsel Öğrenme	4
			İçsel Uyum	3
İşletme Performansı	Çağlayan vd. (2019)	İlkay ve Aslan (2012), Küçük ve Kocaman (2014)	Finansal Performans	6
			Süreç Performansı	6
İnovasyon Yeteneği	Liao vd. (2006)	Sayın (2019)	Ürün İnovasyonu	6
			Süreç İnovasyonu	5
			Yönetim İnovasyonu	7
Özümseme Kapasitesi	Flatten vd. (2011)	Yılmaz (2013)	Edinim	3
			Benimseme	4
			Dönüştürme	3
			Kullanma	3

Tablo 1'de çalışmaya ait ölçeklere ilişkin kaynaklar ve faktörler yer almaktadır. Uğurlu vd. (2019) "stratejik çeviklik" ölçeğini Shin vd. (2015) çalışmasından uyarlamıştır. Ölçek, dört faktör ve on üç maddeden oluşmakta olup bu faktörler; teknoloji yeteneği (üç madde), işbirlikçi inovasyonu (üç madde), örgütsel öğrenme (dört madde), içsel uyum (üç madde)'dur.

Çağlayan vd. (2019) "işletme performansı" ölçeğini İlkay ve Aslan (2012) ve Küçük ve Kocaman (2014) tarafından yapılan çalışmalardan elde etmiştir. Toplam iki faktör ve on iki maddeden oluşan ölçekte; finansal performans (altı madde) ve süreç performansı (altı madde) faktörleri yer almaktadır. Sayın (2019), inovasyon yeteneği ölçeğini Liao vd. (2006)'dan almıştır. Ölçek, üç faktör ve on sekiz maddeden oluşmaktadır; ürün inovasyonu (altı madde), süreç inovasyonu (beş madde) ve yönetim inovasyonu (yedi madde) şeklindedir. Yılmaz (2013) özümseme kapasitesi ölçeğini Flatten vd. (2011) yaptığı çalışmadan elde etmiştir.

Ölçek, dört faktör ve on üç maddeden oluşmaktadır. Bu faktörler; edinim (üç madde), benimseme (dört madde), dönüştürme (üç madde) ve kullanma (üç madde) olarak belirtilmiştir.

7.3. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın evreni olarak İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren KOBİ'ler kapsamında gerçekleştirilmiştir. Her firmadan sorulara cevap verebilecek yönetsel pozisyonda olan katılımcılar seçilerek farklı firmalarda çalışanlar tarafından doldurulan 408 adet anket verisi elde edilmiştir.

Tablo 2. Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları (Mumcu, 2018, s. 118)

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1,000	2,500	5,000	10,000	25,000	50,000	100,000	1,000,000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Tablo 2'deki büyüklükler de dikkate alınarak bu çalışmada örneklem büyüklüğü %95 güven sınırları içerisinde ve %5 anlamlılık düzeyinde en az 384 işletme olarak hesaplanmıştır (Oktay vd., 2008, s. 341-353; Albayrak, 2014, s. 193; Mumcu, 2018, s. 118).

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışması yüz yüze görüşme ve e-posta ortamındaki soruların cevaplanması ile yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceki benzer çalışmalarda kullanılması, güvenirlik ve geçerliliklerin sağlanması sebebiyle tercih edilmiştir.

Örneklemden veri toplamada kullanılan ölçeklerdeki maddelerin kendi aralarındaki tutarlılıklarını test etmede güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Güvenilirlik durumu, iç tutarlılık analizi sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Çalışmamızda yararlanılacak olan anketlerin güvenilirliğini ölçmede, en sık kullanılan yöntemlerden biri olarak "Cronbach Alpha'' katsayısı hesaplanarak iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Cronbach alpha, ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle hangi ölçüde tutarlı olduğu hakkında bilgi vermektedir (Çamur, 2012, s. 340).

Araştırmamızda bulunan ölçekleri oluşturan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek ve bu değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını tespit etmek için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Faktör analizinin veri setine uygulanabilirliğinin test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) ''Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi'' ve Bartlett'in ''Küresellik Testi''nden (BKT) yararlanılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucuna göre elde edilecek faktör yapılarını doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

7.4. Veri Analizi

Araştırmanın bu bölümünde kullanılabilir 408 adet anketin veri analizi ve araştırma modeline göre karar verilen hipotezlerin test sonuçları detaylı bir şekilde ifade edilmiştir. İlk olarak anketteki demografik özellikler ile ilgili istatistikler belirtilmiş olup daha sonrasında ise araştırma modelinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analizlerinde SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır.

7.4.1. Demografik Veriler

Bu bölümde katılımcıların cevapladığı ankette yer alan demografik soruların istatistiki sonuçlarına yer verilmiştir. Katılımcılar; işletme sahipleri, müdür veya genel müdür, kendi birimlerinde yetkili olarak çalışan kişilerden oluşmaktadır. Ankette yer alan demografik sorular şu şekildedir: Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki görevleri, sektördeki çalışma süreleri, şu anki çalıştıkları yerdeki çalışma süresini, firmadaki toplam çalışan sayısı, firmanın faaliyet süresi, firmanın faaliyet alanı ve işletmedeki inovasyon/yenilik ile ilgili konulardan hangi birimin sorumlu olduğudur.

Demografik özellikler detaylı olarak alt başlıklarda ifade edilmiştir.

7.4.1.1. Cinsiyet

Anket sorularını cevaplayan katılımcıların cinsiyet bilgileri bu bölümde ifade edilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	93	22,8%	22,8%
Erkek	315	77,2%	100%
Toplam	408	100%	

Katılımcıların %23'ünü kadınlar, %77'sini ise erkekler oluşturmaktadır. Detaylar Tablo 3'te ifade edilmiştir.

7.4.1.2. Yaş

Katılımcıların %14'ünü 20-29 yaş aralığı, yaklaşık %48'ini 30-39 yaş aralığı, %29'unu 40-49 yaş aralığı ve %9'unu ise 50 ve üzeri yaş aralığı oluşturmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Yaş Bilgileri

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29	57	14,0%	14,0%
30-39	194	47,5%	61,5%
40-49	120	29,4%	90,9%
50 ve üzeri	37	9,1%	100%
Toplam	408	100%	

Katılımcıların yaşları ile ilgili detaylı bilgiler Tablo 4'te ifade edilmiştir.

7.4.1.3. Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumunda; ön lisans ve lisans mezunlarının yaklaşık %60'lık oran ile ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumu

İşletmedeki Görev	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim ve lise	43	10,50%	10,50%
Ön lisans ve lisans	247	60,50%	71,10%
Lisansüstü	118	28,90%	100%
Toplam	408	100%	

Tablo 5'te lisansüstü mezuniyet durumu ise yaklaşık %29, ilköğretim ve lise mezuniyeti olan katılımcıların yaklaşık %11 oranında olduğu görülmektedir.

7.4.1.4. İşletmedeki Görev

Anket sorularını yanıtlayan katılımcıların işletmedeki görevleri incelendiğinde en yüksek oranın genel müdür veya müdür, sonrasında ise finans yetkilisi, operasyon yetkilisi, işletme sahibi kategorilerinde olduğu görülmektedir. Operasyon yetkilisi olarak belirtilen kategoride, işletmede mühendis, satın alma, idari hizmetler, ithalat, ihracat vb. birimlerde çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların İşletmedeki Görevleri

İşletmedeki Görev	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletme Sahibi	66	16,2%	16,2%
Genel Müdür veya Müdür	127	31,1%	47,3%
Finans Yetkilisi	92	22,5%	69,9%
Muhasebe Yetkilisi	36	8,8%	78,7%
Pazarlama Yetkilisi	17	4,2%	82,8%
Operasyon Yetkilisi	70	17,2%	100%
Toplam	408	100%	

Katılımcıların işletmedeki görevlerine ilişkin detaylar Tablo 6'da ifade edilmiştir.

7.4.1.5. Sektörde Çalışma Süreleri

Anket sorularını cevaplayan katılımcıların, sektördeki çalışma sürelerinde 10 yıla kadar çalışanların yaklaşık %40'lık bir oranı oluşturduğu gözlemlenirken, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21-15 yıl aralığında çalışanların ise %50'lik oranı oluşturduğu, 26 yıldan fazla bir süredir çalışma geçmişi olan katılımcıların ise %10'lık bir bölümü oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süreleri

İşletmedeki Görev	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	70	%17,2	%17,2
6-10 yıl	92	%22,5	%39,7
11-15 yıl	89	%21,8	%61,5
16-20 yıl	61	%15	%76,5
21-25 yıl	56	%13,7	%90,2
26 yıl ve üzeri	40	%9,8	%100
Toplam	408	100%	

Katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine ilişkin detaylı bilgiler Tablo 7'de yer almaktadır.

7.4.1.6. Mevcut Kurumda Çalışma Süreleri

Anket formundaki soruları cevaplayan katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumlarda çalışma sürelerinde 0-5 yıl ve 6-10 yıl dikkat çekmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Şu anda Çalıştıkları Kurumdaki Çalışma Süreleri

Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	148	36,3%	36,3%
6-10 yıl	105	25,7%	62%
11-15 yıl	61	15%	77,0%
16-20 yıl	39	9,6%	86,5%
21-25 yıl	31	7,6%	94,1%
26 yıl ve üzeri	24	5,9%	100%
Toplam	408	100%	

Tablo 8'de 11-15 yıl %15, 16-20 yıl yaklaşık %10, 21-25 yıl ve 26 yıldan fazla süredir çalışanlar ise yaklaşık %13'lük bir bölümü ifade etmektedir.

7.4.1.7. Firmadaki Toplam Çalışan Sayısı

Firmadaki toplam çalışan sayısında 10-49 ve 50-99 aralıkları dikkat çekmektedir. Bu iki çalışan aralığı toplam %47'lik bir oranı açıklamaktadır. 100 üzeri çalışana sahip firmaların %44'lük bir payının olduğu gözlemlenirken, 1-9 aralığında çalışan sayısına sahip firmaların %9'luk bir oranının olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Firmadaki Toplam Çalışan Sayısı

Firmadaki Toplam Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-9	35	8,6%	8,6%
10-49	111	27,2%	35,8%
50-99	81	19,9%	55,6%
100-149	38	9,3%	65%
150-199	33	8,1%	73%
200-249	18	4,4%	77,5%
250 ve üzeri	92	22,5%	100%
Toplam	408	100%	

Katılımcıların çalıştığı işletmedeki toplam çalışan sayısına ilişkin detaylar Tablo 9'dabelirtilmiştir.

7.4.1.8. Firma Faaliyet Süresi

Firmaların faaliyet sürelerinde 26 yıl ve üzeri %37'lik bir oran ile dikkat çekerken, en az oran 0-5 yıl olarak dikkat çekmektedir. Diğer kategorilerde ise birbirlerine yakın bir oran görülmektedir.

Tablo 10. Firma Faaliyet Süresi

Firma Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	36	8,8%	8,8%
6-10 yıl	46	11,3%	20,1%
11-15 yıl	46	11,3%	31,4%
16-20 yıl	63	15,4%	46,8%
21-25 yıl	67	16,4%	63,2%
26 yıl ve üzeri	150	36,8%	100%
Toplam	408	100%	

Tablo 10'da yer alan cevaplayıcıların mensup oldukları firmaların faaliyet süreleri ifade edilmiştir.

7.4.1.9. Firmanın Faaliyet Alanı

Anket sorularını cevaplayan katılımcıların yaklaşık %54'lük kısmını imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev alırken, %35'lik kısmı ticaret, %11'lik kısmı ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda görev almaktadır.

Tablo 11. Firma Faaliyet Alanı

Firma Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İmalat	219	53,7%	53,7%
Ticaret	142	34,8%	88,5%
Hizmet	47	11,5%	100 %
Toplam	408	100%	

Firmaların faaliyet alanları ile ilgili bilgiler Tablo 11'de yer almaktadır.

7.4.1.10. Firmada İnovasyon/Yenilikten Sorumlu Birim

Firmalarda inovasyon/yenilikten sorumlu olan birim olarak katılımcıların %44'lük kısmı üst yönetim cevabını verirken, Ar-Ge departmanı olarak cevaplayanların oranı %22 olarak ifade edilmiştir.

Tablo 12. Firmada İnovasyon/Yenilikten Sorumlu Olan Birim

İnovasyondan Sorumlu Birim	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İnovasyon / Yenilik Departmanı	40	9,8%	9,8%
Ar-Ge Departmanı	90	22,1%	31,9%
Pazarlama Departmanı	32	7,8%	39,7%
İmalat Mühendisi veya İmalat Birimi	24	5,9%	45,6%
Üst Yönetim	180	44,1%	89,7%
Diğer	42	10,3%	100%
Toplam	408	100%	

Katılımcıların çalıştığı işletmedeki inovasyondan sorumlu olan birime ilişkin detaylı bilgiler Tablo 12'de yer almaktadır.

7.4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirliliğinin İncelenmesi

Bu bölümde ilk olarak ölçeklerde yer alan maddelerin faktörlere nasıl yüklendikleri ile ilgili olarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Akabinde elde edilen faktörlerin iç tutarlılığı Cronbach Alpha değeri ile incelenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 203). Kılıç (2016)'ya göre Cronbach Alpha katsayısı 0,9'dan büyük olduğunda ''mükemmel'', 0,7 ile 0,9 arasında olduğunda ''iyi'', 0,6 ile 0,7 arasında olduğunda ''kabul edilebilir'', 0,5 ile 0,6 arasında olduğunda ''zayıf''' ve 0,5'den düşük olduğunda ise ''kabul edilemez'' olarak ifade edilmektedir.

Tablo 13. Cronbach Alpha Katsayısı (Kılıç, 2016, s. 48)

Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)	**Karar**
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	İyi
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Kabul Edilebilir
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Zayıf
$\alpha \leq 0,5$	Kabul Edilemez

Cronbach Alpha katsayıları ve karara ilişkin bilgiler Tablo 13'te ifade edilmiştir.

7.4.2.1. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Stratejik çeviklik ölçeğinde 13 madde ile test yapılmıştır. 4 faktörden (Teknoloji Yeteneği, İşbirlikçi İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İçsel Uyum) oluşan stratejik çeviklik ölçeğinde bir sonraki bölümde yapılan analizler neticesinde, bu ölçekten çıkartılan 1 madde sonucunda, 12 madde ile 2 faktör olarak güvenirlik geçerlik analizi yapılmıştır.

Tablo 14. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

Faktörler	**Cronbach Alpha**	**Madde Sayısı**
Örgütsel Uyum	0,923	3
Teknoloji Yeteneği	0,822	9
Toplam	0,923	12

Stratejik çevikliğin 2 faktör ve 12 maddesine ait Cronbach Alpha değerleri Tablo 14'te ifade edilmiştir. Cronbach Alpha güvenilirlik testi neticesinde; stratejik çeviklik ölçeğinde yer alan 2 faktör ve 12 maddenin toplam 0,923 güvenirlik katsayısı bulunmakta olup, ölçek mükemmel seviyede ve yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir.

7.4.2.2. İşletme Performansı Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

İşletme performansı ölçeğinde 12 madde ile test yapılmıştır. İşletme performansı 2 faktörden (Finansal Performans ve Süreç Performansı) oluşmaktadır. İşletme performansının 2 faktör ve 12 maddesine ait Cronbach Alpha değerleri Tablo 15'te ifade edilmiştir.

Tablo 15. İşletme Performansı Ölçeğinin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

Faktörler	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Finansal Performans	0,864	6
Süreç Performansı	0,828	6
Toplam	0,883	12

Tablo 15'te de görüleceği üzere işletme performansı ölçeğinde yer alan 2 faktör ve 12 maddenin toplam 0,883 güvenirlik katsayısı bulunmakta olup, ölçek iyi seviyede ve yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir.

7.4.2.3. İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

İnovasyon yeteneği ölçeği 18 madde ve 3 faktörden (Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu ve yönetim inovasyonu) oluşmaktadır. Bir sonraki bölümde yapılan analizler neticesinde ölçekten çıkarılan 3 madde ile birlikte inovasyon yeteneği ölçeğinin son hali; 2 faktör (Ürün inovasyonu, yönetim ve süreç inovasyonu) ve 15 maddeden oluşmaktadır. İnovasyon yeteneği 2 faktör ve 15 maddesine ait Cronbach Alpha değerleri Tablo 16'da ifade edilmiştir.

Tablo 16. İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Faktörler	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,909	9
Ürün İnovasyonu	0,871	6
Toplam	0,925	15

Tablo 16'ya göre, inovasyon yeteneği ölçeğinde yer alan 2 faktör ve 15 maddenin toplam 0,925 güvenirlik katsayısı bulunmakta olup, mükemmel seviyede ve yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir.

7.4.2.4. Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Özümseme kapasitesi ölçeği 13 madde ve 4 faktörden (Edinim, Benimseme, Dönüştürme ve Kullanma) oluşmaktadır. Bir sonraki bölümde yapılan analizler neticesinde ölçeğin faktör sayısı 1'e düşmüştür.

Tablo 17. Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Analizi

Faktör	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Özümseme Kapasitesi	0,927	13

Özümseme kapasitesi 1 faktör ve 13 maddesine ait Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki Tablo 17'de ifade edilmiştir. Cronbach Alpha güvenilirlik testi sonucuna göre, özümseme kapasitesi ölçeğinde yer alan 1 faktör ve 13 maddenin 0,927 güvenirlik katsayısı bulunmakta olup, ölçek mükemmel seviyede ve yüksek güvenirlik düzeyine sahiptir.

7.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi; çok sayıda güçlü ilişkiye sahip olan değişkeni, belirli sayıdaki gruplara ayırarak, yeni değişkenlere dönüştüren bir analiz türü olarak ifade edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 203). Ölçeklerin ne şekilde faktörel bir yapı oluşturduğu ve maddelerin hangi faktörlerle nasıl değerlerle yüklendiğini belirlemek adına keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi sonuçlarında, kritik değerlendirme olarak, maddelerin ortak etken varyans oranı değerlerine bakılmıştır. Bu değerler ölçekte yer alan bir maddenin diğer maddelerle ortaklaşa bir şekilde açıkladığı varyans oranını ifade ederken, ölçek maddelerinin Temel Bileşenler Analizine dahil edilmesi için söz konusu değerin 0,400 ve üstünde olması beklenmektedir (Mercimek ve Pektaş, 2013, s. 765). Daha sonrasında maddelerin faktör yükleri incelenmiştir. Bu inceleme neticesinde herhangi bir faktöre 0,500 değerinden düşük faktör yükü ile giren maddeler olması durumunda, maddelerin ölçek dışında bırakılma potansiyeli bulunmaktadır (Karagöz ve Köstereliođlu, 2008, s. 90).

Ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla SPSS aracılığıyla keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Verilerin, keşfedici faktör analizini yapmaya uygun olup olmadığını ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. KMO testi sonucunda bulunan değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olarak ifade edilmektedir. Bartlett Küresellik Testi ise korelasyon matrisinin, bütün köşegen terimlerinin 1, köşegen dışında kalan terimlerinin 0 olan birim matrisinin olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bartlett Küresellik Testi'nde p değerinin 0.05 ($p < 0.05$)'den küçük olması, veri setinin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir (Karagöz ve Köstereliođlu, 2008, s. 86-87; Çömlekçi ve Başol, 2019, s.65).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise belirlenen faktörler arasındaki ilişkinin istenen düzeyde olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkisinin bulunduğunu, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını ve faktörlerin modeli açıklamada yeterli olup olmadığını belirlemek için tercih edilmektedir (Erkorkmaz vd., 2013, s. 211).

7.4.3.1. Stratejik Çeviklik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Stratejik çeviklik ölçeğinde yer alan maddelerin faktörlere nasıl yüklendiğini tespit etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi tüm verilerin yapıları için uygun olmayabilmektedir. Kaiser-Mayer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları, verilerin faktör analizinin uygun olup olmadığını göstermektedir (Tuna vd., 2012, s. 149).

Tablo 18. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Birinci Aşama KMO ve BKT Sonuçları

Test		Sonuçlar
Kaiser-Meyer-Olkin		0,923
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3118,982
	Sd.	78
	p	0

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi için elde edilen sonuçlar Tablo 18'de gösterilmektedir. Tablo 18'deki bulgular neticesinde tabloda KMO değeri 0,923> 0,500 olarak hesaplanmış ve örneklemin temel bileşenler analizi yapılması için yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sonrasında Bartlett Küresellik Testi sonucu p <0,01 olduğu için, ölçek maddelerinin faktörel yapıda değerlendirilmeye uygunluk gösterecek seviyede ilişki gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekte 13 madde ile test edilmiş olan stratejik çeviklik 4 faktörden (Teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum) oluşmaktadır. Stratejik çevikliğin dört faktörü için KFA sonuçları Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Stratejik Çeviklik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Birinci Aşama Sonuçları

Madde	Örgütsel Uyum	Teknoloji Yeteneği	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
TY2		0,850		
TY3		0,800	41,608	0,811
TY1		0,779		
OO2	0,804			
ICSEL1	0,788			
OO1	0,776			
OO3	0,772			
OO4	0,767		21,059	0,923
ICSEL2	0,743			
ISB2	0,731			
ISB3	0,679			
ICSEL3	0,649			
ISB1	0,472	0,467		
Toplam			**62,667**	**0,923**

Tablo 19'daki veriler ve yapılan analiz sonucunda maddelerin 2 faktör altında toplandığı görülmektedir.

Güvenilirlik analizi sonucunda, madde çıkarılmasına gerek olmadan tüm maddelerin yer aldığı keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre; madde yüklerinin iki faktör arasında minumum 0,10'luk farklılık oluşturmaması halinde, ilgili madde faktör analizinden çıkarılarak analizlere devam edilebilmektedir (Karagöz, 2017, s. 409). Bu sebeple "ISB 1: Firmamız ürün tasarımlarında ve süreç geliştirmede müşteri ihtiyaçlarını dikkate alır." maddesi 0,10'luk farklılıktan daha düşük olduğu için çıkarılmıştır. Ölçekte kalan 12 madde ile tekrar keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 20. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait İkinci Aşama KMO ve BKT Sonuçları

Test		Sonuçlar
Kaiser-Meyer-Olkin		0,922
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2884,352
	Sd.	66
	p	0

Tekrarlanan analiz sonucunda Tablo 20'deki bulgular neticesinde KMO değeri 0,922> 0,500 olarak hesaplanmış ve örneklemin temel bileşenler analizi yapılması için yeterli seviyede olduğu belirlenmiştir. Sonrasında Bartlett Küresellik Testi sonucu p <0,01 olduğu için, ölçek maddelerinin faktörel yapıda değerlendirilmeye uygunluk gösterecek seviyede ilişki gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 21. Stratejik Çeviklik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi İkinci Aşama Sonuçları

Madde	Örgütsel Uyum	Teknoloji Yeteneği	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
TY2		0,865		
TY3		0,795	43,804	0,811
TY1		0,781		
OO2	0,808			
ICSEL1	0,790			
OO1	0,782			
OO3	0,774			
OO4	0,770		20,836	0,923
ICSEL2	0,742			
ISB2	0,740			
ISB3	0,688			
ICSEL3	0,652			
Toplam			**64,640**	**0,923**

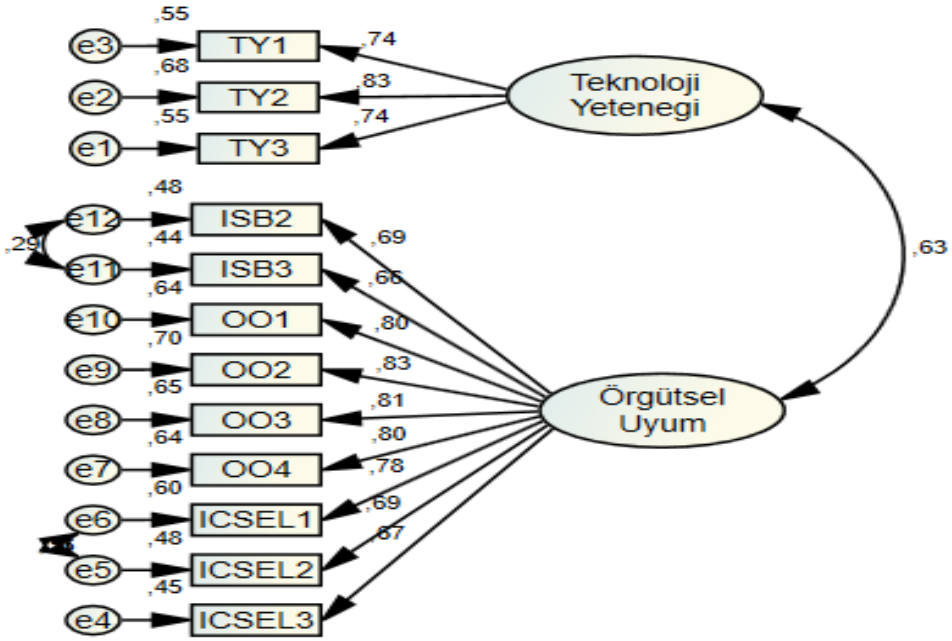
Tekrarlanan analizde Tablo 21'de de görüleceği üzere; işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum faktörlerini ölçen maddeler örgütsel uyum faktörü altında toplanırken, teknoloji yeteneği faktörünü ölçen maddeler teknoloji yeteneği faktörü altında toplanmıştır. Söz konusu bu 3 maddenin içeriklerine de bakılarak, yeni oluşan faktöre örgütsel uyum adı verilmiştir. ISB1 maddesinin ölçekten çıkarıldıktan sonra yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda, ifadelerin faktör yükleri 0,652 ile 0,865 arasında yer almaktadır. Araştırma modelinde yer alan iki faktörden, örgütsel uyum toplam varyansın %20,836'sını, teknoloji yeteneği %43,804' ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte toplam varyans yükselerek %64,640 olmuştur. Açıklanan toplam varyans istatistiksel olarak yeterli görülen %40'ın altında olmama şartını sağlamaktadır (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008, s. 87).

Tablo 22. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Varyanslar	Tahmin	S.H.	C.R.	Madde		Faktör	Standardize Edilmiş Tahmin
Teknoloji Yeteneği	0,493***	0,062	7,985				
Örgütsel Uyum	0,338***	0,046	7,417				
e1	0,407***	0,038	10,655	TY3	<---	Teknoloji Yeteneği	0,740
e2	0,282***	0,036	7,889	TY2	<---	Teknoloji Yeteneği	0,828
e3	0,387***	0,036	10,626	TY1	<---	Teknoloji Yeteneği	0,741
e4	0,418***	0,031	13,307	ICSEL3	<---	Örgütsel Uyum	0,669
e5	0,346***	0,026	13,095	ICSEL2	<---	Örgütsel Uyum	0,691
e6	0,311***	0,025	12,398	ICSEL1	<---	Örgütsel Uyum	0,778
e7	0,332***	0,027	12,190	OO4	<---	Örgütsel Uyum	0,797
e8	0,304***	0,025	12,055	OO3	<---	Örgütsel Uyum	0,806
e9	0,246***	0,021	11,540	OO2	<---	Örgütsel Uyum	0,834
e10	0,312***	0,026	12,141	OO1	<---	Örgütsel Uyum	0,800
e11	0,351***	0,026	13,283	ISB3	<---	Örgütsel Uyum	0,665
e12	0,369***	0,028	13,128	ISB2	<---	Örgütsel Uyum	0,694

***p<0,001

KFA sonuçları çerçevesinde stratejik çevikliğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde, stratejik çeviklik ölçeğine ait regresyon katsayıları Tablo 22'de belirtilmiştir. Tablo 22'deki verilere göre her ikili ilişkinin "p" değerleri 0,05'ten küçük olduğu için, faktör yüklenimleri anlamlıdır. Faktör yüklenimlerinin anlamlı çıkması, maddelerin faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir (Karagöz, 2017, s. 481-482).



Şekil 7. Stratejik Çeviklik Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı

Stratejik çeviklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 7'de görülmektedir. Stratejik çeviklik faktörlerinden teknoloji yeteneği faktöründe en etkili değişkenin 0,828'lik katsayı ile TY2 "Firmamız gelişmiş üretim planlama tekniklerini (değer analizi, bilişim tabanlı uygulamalar vb.) kullanmaktadır" maddesi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel uyum faktöründe en etkili maddenin 0,834'lük katsayı ile OO2 "Firmamız departmanlar arası eğitim ve takım çalışması faaliyetlerini teşvik eder" maddeleri olduğu belirlenmiştir. Teknoloji yeteneği faktörü ve örgütsel uyum faktörü arasında 0,633 orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Tablo 23. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ2/df	$0< x^2/sd< 2$	$2< x^2/sd< 5$	3,344	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	0,05≤ RMSEA ≤ 0,10	0,076	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,95 ≤ NFI < 1	0,90 ≤ NFI < 0,95	0,942	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	0,95 ≤ TLI	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	0,946	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,95 ≤ CFI	0,90 ≤ CFI ≤ 0,95	0,958	İyi Uyum
SRMR	0 ≤ SRMR ≤ 0,05	0,05 ≤ SRMR ≤ 0,10	0,038	İyi Uyum

x^2 önerilen model ile verinin uyumunu test etmektedir. Anlamsız olması halinde önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğunu göstermektedir. x^2/sd, x^2 değeri örneklemden etkilendiği için serbestlik derecesine olan oranı daha güvenilir sonuçlar vermektekdir. x^2/sd değerinin $0<x^2/sd<2$ arasında olması iyi uyum, $2< x^2/sd< 5$ arasında olması ise kabul edilebilir uyum olarak görülmektedir. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derecede uyumlu olduğunu sunmaktadır. RMSE değeri 0,00<RMSEA<0,05 arasında olduğunda iyi uyum, 0,05<RMSEA<0,10 arasında olursa kabul edilebilir uyum olarak belirlenmiştir. Standardized Root Mean Square (SRMR), Türkçesi Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü olan SRMR değeri; 0 ≤ SRMR ≤ 0,05 iyi uyum, 0,05 ≤ SRMR ≤ 0,10 kabul edilebilir uyum değeridir. Comparative Fit Index (CFI), serbestlik derecesini ve örneklem büyüklüğünü de dikkate alarak test edilen modeli, temel modele göre mukayese etmektedir ve değer olarak 1'e yaklaştıkça modelin uygunluğu artmaktadır. CFI değerinin 0,95'den büyük olması durumda iyi uyum, 0,90 ≤ CFI ≤ 0,95 arasında bir değer olması durumunda ise kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilmektedir.

Normed Fit Index (NFI), CFI'dan farklı olarak x^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapmakta ve 0,95'den büyük olması durumda iyi uyum, $0,90 \leq NFI < 0,95$ değer aralığında olması durumunda kabul edilebilir uyum; Non-normed Fit Index (NNFI) ise TLI olarak da ifade edilmekte olup NFI'nin serbestlik derecesi dikkate alarak hesaplanmış halini ifade etmektedir. NFI değerinin 0,95'den büyük olması durumda iyi uyum, $0,90 \leq CFI \leq 0,95$ arasında bir değer olması durumunda ise kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilmektedir (Gürbüz, 2021, s.38; Karacaoğlu ve İnce, 2012, s. 88; Toygar ve Kırlıoğlu, 2020, s. 1698; Erdoğan vd., 2007, s. 11; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, s. 36-41; Yaşlıoğlu, 2017, s. 81; Berberoğlu ve Uygun, 2012, s. 463).

Uyum indekslerine göre, uyum yeterli değilse modelin uyumunu iyileştirmek için modifikasyon yapılabilmektedir. Modifikasyon indeksinin regresyon ağırlıkları çapraz yükleri göstermektedir. Bu durum keşfedici faktör analizindeki gibi bir maddenin birden fazla faktöre yüklenmesine benzemektedir. Teorik yapıya bağlı kalmak şartıyla, modelin uyumunu geliştirmek adına değişiklik gerekebilmektedir. Bu değişiklikler ile birlikte değişkenler arasındaki ilişkiler daha iyi tahmin edilebilmektedir. Modifikasyon indekslerinde kısıtlanmış olan parametreler tahmin edildiğinde kikare istatistiğinin ne kadar azalacağı tahmin edilmekte ve iki modelden birinde kısıtlanmış olan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan kikare istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır (Karagöz, 2017, s. 467; Aytaç ve Öngen, 2012, s. 17). Ölçeğe ait RMSEA kriteri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından dolayı ISB2-ISB3, ICSEL1-ICSEL2 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Yapılan DFA analizi sonucu Tablo 23'te yer almakta olup, maddelerin ilgili faktörleri %95 güven seviyesinde doğruladığı ($p<0,05$ $p=0,000$) ve x^2/sd' nin ve diğer uyum indeksinin kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

7.4.3.2. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İşletme performansı ölçeğinde yer alan maddelerin faktörlere nasıl yüklendiğini tespit etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi için elde edilen sonuçlar Tablo 24'te gösterilmektedir.

Tablo 24. İşletme Performansı Ölçeğine Ait KMO ve BKT Sonuçları

Test		Sonuçlar
Kaiser-Meyer-Olkin		0,873
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2170,044
	Sd.	66
	p	0,000

Tablo 24'deki bulgular neticesinde tabloda KMO değeri 0,873> 0,500 olarak hesaplanmış ve örneklemin temel bileşenler analizi yapılması için yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sonrasında Bartlett Küresellik Testi sonucu p <0,01 olup, ölçek maddelerinin faktörel yapıda değerlendirilmeye uygunluk gösterecek seviyede ilişki gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekte 12 madde ile test edilmiş olan işletme performansı, araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 12 maddeden oluşan işletme performansı ölçeği, 2 faktörden (Finansal performans ve süreç performansı) oluşmaktadır.

Tablo 25. İşletme Performansına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Finansal Performans	Süreç Performansı	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
FP2	0,848			
FP3	0,794			
FP1	0,742		30,138	0,864
FP4	0,718			
FP5	0,713			
FP6	0,603			
SP3		0,791		
SP2		0,789		
SP4		0,696	27,565	0,828
SP5		0,693		
SP1		0,682		
SP6		0,534		
Toplam			**57,703**	**0,883**

İşletme performansının iki faktörüne ait KFA sonuçları Tablo 25'te gösterilmiştir. Yapılan analizde finansal performansı ölçen maddeler finansal performans faktöründe yer alırken, süreç performansını ölçen maddeler süreç performansı faktörü altında toplanmıştır. Ölçeği ve faktörleri oluşturan tüm değişkenlere ait faktör yükleri, alt sınırın (0,500) üzerinde yer aldıklarından, iç tutarlılığın ve güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir (Karagöz, 2017, s. 409). Güvenilirlik analizi sonucunda tüm soruların yer aldığı keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre madde yüklenimi açısından soru çıkarımına gerek olmadan analizlere devam edilmiştir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yükleri 0,534 ile 0,848 arasında yer almaktadır. Araştırma modelinde yer alan iki faktörden, Finansal Performans (FP) toplam varyansın %30,138' ini, Süreç Performansı (SP) %27,565' ini açıklamaktadır. Bununla birlikte toplam varyans %57,703'dür. Açıklanan toplam varyans istatistiksel olarak yeterli görülen %40'ın altında olmama şartını sağlamaktadır (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008, s. 87).

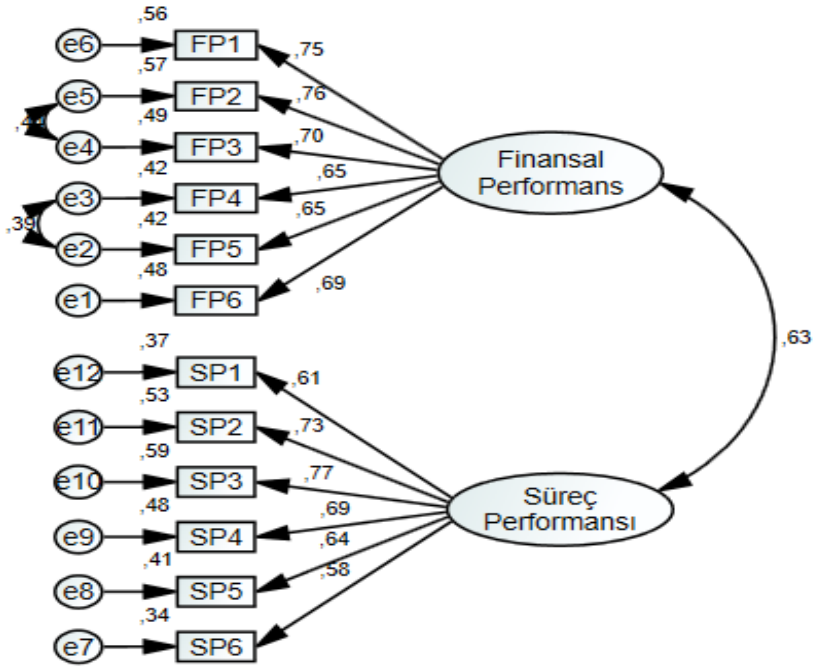
KFA sonuçları çerçevesinde işletme performansının doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde, işletme performansı ölçeğine ait regresyon katsayıları Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Varyanslar	Tahmin	S.H.	C.R.	Madde		Faktör	Standardize Edilmiş Tahmin
Finansal Performans	0,378***	0,051	7,375				
Süreç Performansı	0,275***	0,046	6,015				
e1	0,411***	0,035	11,742	FP6	<---	Finansal Performans	0,692
e2	0,413***	0,034	12,19	FP5	<---	Finansal Performans	0,645
e3	0,460***	0,038	12,181	FP4	<---	Finansal Performans	0,646
e4	0,362***	0,032	11,294	FP3	<---	Finansal Performans	0,698
e5	0,312***	0,030	10,394	FP2	<---	Finansal Performans	0,755
e6	0,312***	0,029	10,662	FP1	<---	Finansal Performans	0,752
e7	0,529***	0,041	12,965	SP6	<---	Süreç Performansı	0,585
e8	0,398***	0,032	12,549	SP5	<---	Süreç Performansı	0,637
e9	0,377***	0,032	11,952	SP4	<---	Süreç Performansı	0,692
e10	0,326***	0,031	10,632	SP3	<---	Süreç Performansı	0,768
e11	0,389***	0,034	11,403	SP2	<---	Süreç Performansı	0,729
e12	0,521***	0,041	12,813	SP1	<---	Süreç Performansı	0,606

***p<0,001

Tablo 26'da yer alan verilere göre her ikili ilişkide "p" değerleri 0,05'ten küçük olduğu için, faktör yüklenimlerinin anlamlı çıkması önemlidir. Faktör yüklenimlerinin anlamlı çıkması, maddelerin, faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir (Karagöz, 2017, s. 481-482). İşletme performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 8'de görülmektedir.



Şekil 8. İşletme Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Şekil 8'de işletme performansı faktörlerinden olan finansal performans faktöründe en etkili değişkenlerin 0,755'lik katsayı ile FP5 "Firmamız ciro yönünden (sektör ortalamasına göre) iyi durumdadır" ve 0,752'lik katsayı ile FP6 "Firmamız kârlılık yönünden (sektör ortalamasına göre) iyi durumdadır" maddeleri olduğu belirlenmiştir. Süreç performansı faktöründe en etkili maddenin 0,768'lik katsayı ile SP4 "Firmamızın hata oranları sektör ortalamasına göre daha azdır" maddesi olduğu belirlenmiştir. Finansal Performans faktörü ile Süreç Performansı faktörü arasında 0,631 orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Tablo 27. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçüm Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ2/df	$0< x^2/sd< 2$	$2< x^2/sd< 5$	4,148	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	0,05≤ RMSEA ≤ 0,10	0,088	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,95 ≤ NFI < 1	0,90 ≤ NFI < 0,95	0,904	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	0,95 ≤ TLI	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	0,902	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,95 ≤ CFI	0,90 ≤ CFI ≤ 0,95	0,925	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0 ≤ SRMR ≤ 0,05	0,05 ≤ SRMR ≤ 0,10	0,059	Kabul Edilebilir Uyum

İşletme performansına ait DFA uyum indeksleri aşağıdaki Tablo 27'de gösterilmektedir. Ölçeğe ait RMSEA ve x^2/sd uyum indeksleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından dolayı FP2-FP3 ve FP4-FP5 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan DFA analizi sonucunda, maddelerin ilgili faktörleri %95 güven seviyesinde doğruladığı ($p<0,05$ $p=0,000$) ve x^2/sd'nin ve diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

7.4.3.3. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İnovasyon yeteneği ölçeğinde yer alan maddelerin faktörlere nasıl yüklendiğini tespit etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. İnovasyon yeteneğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları Tablo 28'de ifade edilmiştir.

Tablo 28. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait Birinci Aşama KMO ve BKT Sonuçları

Test		Sonuçlar
Kaiser-Meyer-Olkin		0,937
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	4020,483
	Sd.	153
	p	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi için elde edilen sonuçlar Tablo 28'de gösterilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekte 18 madde/soru ile test edilmiş olan inovasyon yeteneği, araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 3 faktörden (Ürün İnovasyonu, Yönetim İnovasyonu ve Süreç İnovasyonu) oluşmaktadır.

Tablo 29. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Birinci Aşama Sonuçları

Madde	Ürün İnovasyonu	Yönetim İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
URUN4	0,804				
URUN3	0,785				
URUN5	0,764				
URUN2	0,706			21,769	0,877
URUN1	0,619				
URUN6	0,557				
SUREC5	0,542				
YONET6		0,825			
YONET7		0,789			
YONET5		0,780		20,646	0,894
YONET3		0,728			
YONET4		0,647			
YONET1			0,720		
SUREC2			0,657		
SUREC3			0,640	18,806	0,830
YONET2	.		0,634		
SUREC1			0,577		
SUREC4			0,545		
Toplam				**61,221**	**0,883**

İnovasyon yeteneğinin üç faktörüne yönelik KFA sonuçları Tablo 29'da gösterilmiştir. Ölçeği ve faktörleri oluşturan tüm değişkenlere ait faktör yükleri, alt sınırın (0,500) üzerinde yer aldığı için, iç tutarlılık ve güvenilirlik sağlanmıştır. SUREC5, YONET1 VE YONET2 maddeleri yüklendikleri faktörle uyumsuzluk gösterdiğinden sırasıyla çıkarılarak tekrar keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 30. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait İkinci Aşama KMO ve BKT Sonuçları

Test		**Sonuçlar**
Kaiser-Meyer-Olkin		0,936
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3773,829
	Sd.	136
	p	0,000

Tekrarlanan analiz sonuçları Tablo 30'da yer almakta olup, KMO ve Bartlett Küresellik testlerinin değerlendirilmeye uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 31. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi İkinci Aşama Sonuçları

Madde	Ürün İnovasyonu	Yönetim İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
YONET6	0,821				
YONET7	0,78				
YONET5	0,776			21,551	0,894
YONET3	0,732				
YONET4	0,664				
URUN4		0,811			
URUN3		0,763			
URUN5		0,761		21,271	0,871
URUN2		0,719			
URUN1		0,630			
URUN6		0,564			
YONET1			0,694		
SUREC2			0,690		
SUREC3			0,661	19,574	0,830
YONET2			0,622		
SUREC1			0,598		
SUREC4			0,543		
Toplam				**62,396**	**0,928**

SUREC5 maddesinin çıkarılarak tekrar yapılan faktör analizi Tablo 31'de ifade edilmiştir. SUREC5 maddesi çıkarıldıktan sonra yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda; ölçeği ve faktörleri oluşturan değişkenlere ait faktör yükleri, alt sınırın (0,500) üzerinde yer aldığı için, iç tutarlılık ve güvenilirlik sağlanmıştır. YONET1 ve YONET2 maddeleri yüklendikleri faktörle uyumsuzluk gösterdiğinden YONET1 maddesi çıkarılarak tekrar keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 32. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait Üçüncü Aşama KMO ve BKT Sonuçları

Test		Sonuçlar
Kaiser-Meyer-Olkin		0,935
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3585,288
	Sd.	120
	p	0,000

Tekrarlanan analiz sonuçları Tablo 32'de ifade edilmiştir. Verilere göre KMO ve Bartlett testlerinin değerlendirilmeye uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 33. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Üçüncü Aşama Sonuçları

Madde	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
YONET3	0,796			
YONET5	0,785			
YONET7	0,784			
YONET6	0,783			
YONET4	0,738		32,757	0,908
YONET2	0,708			
SUREC2	0,603			
SUREC1	0,592			
SUREC3	0,561			
SUREC4	0,469			
URUN4		0,820		
URUN5		0,767		
URUN3		0,751	25,022	0,871
URUN2		0,709		
URUN1		0,694		
URUN6		0,623		
Toplam			**57,779**	**0,926**

YONET1 maddesinin çıkarılarak tekrar yapılan faktör analizi Tablo 33'te ifade edilmiştir. SUREC5 ve YONET1 maddeleri çıkarıldıktan sonra yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeği ve faktörleri oluşturan SUREC4 değişkenine ait faktör yükü 0,500' ün altında yer aldığından dolayı SUREC4 maddesi ölçekten çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 34. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait Dördüncü Aşama KMO ve BKT Sonuçları

Test		**Sonuçlar**
Kaiser-Meyer-Olkin		0,932
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3469,829
	Sd.	105
	p	0,000

Tekrarlanan analiz KMO ve Bartlett testlerinin sonuçları Tablo 34'te yer almakta olup, sonuçların değerlendirilmeye uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 35. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Dördüncü Aşama Sonuçları

Madde	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
YONET3	0,803			
YONET5	0,786			
YONET6	0,785			
YONET7	0,784			
YONET4	0,742		33,419	0,909
YONET2	0,707			
SUREC2	0,598			
SUREC1	0,585			
SUREC3	0,556			
URUN4		0,821		
URUN5		0,769		
URUN3		0,752	26,466	0,871
URUN2		0,710		
URUN1		0,696		
URUN6		0,626		
Toplam			**59,884**	**0,925**

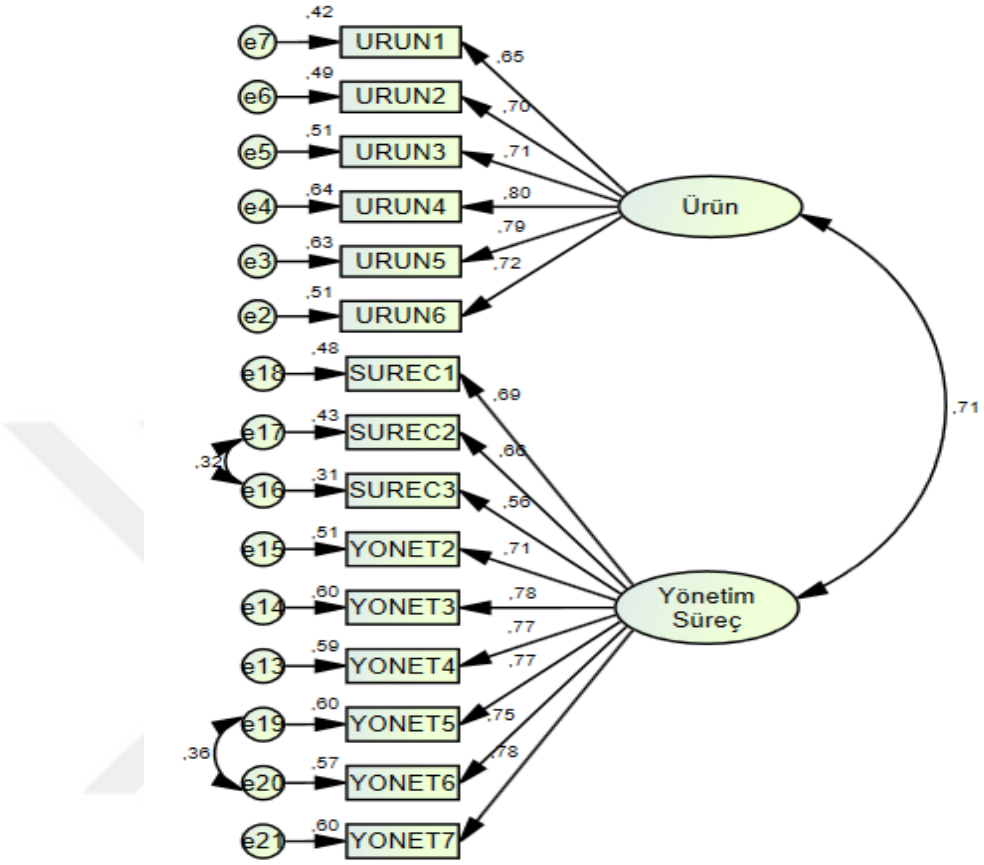
SUREC4 maddesinin çıkarılarak tekrar yapılan faktör analizi Tablo 35'te ifade edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yükleri 0,556 ile 0,821 arasında yer almaktadır. Ayrıca KMO değerinin 0,932 olması ve Bartlett Küresellik Testinin anlamlı sonuç vermesi, her bir faktör için toplanan verilerin araştırmada kullanılan ölçekle uyumlu olarak faktörler altında toplanabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, araştırma konusu ile çalışmanın desteklendiğini göstermektedir. Araştırma modelini oluşturan Yönetim ve Süreç İnovasyonu modelin %33,419, ürün inovasyonu toplam modelin %26,466'sını ve her iki faktör toplam varyansın %59,884'ünü açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans istatistiksel olarak yeterli görülen %40'ın altında olmama şartını sağlamaktadır (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008, s. 87).

Tablo 36. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Varyanslar	Tahmin	S.H.	C.R.	Madde		Faktör	Standardize Edilmiş Tahmin
Ürün İnovasyonu	0,582***	0,063	9,180				
Yönetim Süreç İnovasyonu	0,541***	0,061	8,927				
e2	0,445***	0,037	12,184	URUN6	<---	Ürün	0,717
e3	0,347***	0,031	11,207	URUN5	<---	Ürün	0,791
e4	0,373***	0,034	10,918	URUN4	<---	Ürün	0,800
e5	0,542***	0,044	12,365	URUN3	<---	Ürün	0,712
e6	0,514***	0,041	12,478	URUN2	<---	Ürün	0,702
e7	0,476***	0,037	12,922	URUN1	<---	Ürün	0,647
e13	0,371***	0,031	12,107	YONET4	<---	Yönetim Süreç	0,770
e14	0,481***	0,04	12,048	YONET3	<---	Yönetim Süreç	0,775
e15	0,450***	0,035	12,699	YONET2	<---	Yönetim Süreç	0,715
e16	0,502***	0,037	13,564	SUREC3	<---	Yönetim Süreç	0,559
e17	0,488***	0,037	13,063	SUREC2	<---	Yönetim Süreç	0,657
e18	0,443***	0,035	12,784	SUREC1	<---	Yönetim Süreç	0,693
e19	0,440***	0,037	11,951	YONET5	<---	Yönetim Süreç	0,772
e20	0,449***	0,037	12,060	YONET6	<---	Yönetim Süreç	0,753
e21	0,416***	0,035	11,897	YONET7	<---	Yönetim Süreç	0,775

***p<0,001

KFA sonuçları çerçevesinde inovasyon yeteneğinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde, inovasyon yeteneği ölçeğine ait regresyon katsayıları Tablo 36'da gösterilmiştir. Tablo 36'da yer alan verilere göre her ikili ilişkide "p" değerleri 0,05'ten küçük olduğu için, faktör yüklenimlerinin anlamlı çıkması önemlidir. Faktör yüklenimlerinin anlamlı çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiğini göstermektedir (Karagöz, 2017, s. 481-482).



Şekil 9. İnovasyon Yeteneği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

İnovasyon yeteneği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yapısı Şekil 9'da görülmektedir. İnovasyon yeteneği faktörlerinden olan ürün inovasyonunda en etkili maddenin 0,800'lik katsayı ile URUN4"İşletmemiz çoğu kez rakiplerinden daha hızlı bir şekilde yeni ürün/hizmet piyasaya sürer.", Yönetim ve Süreç İnovasyonu faktöründe en etkili maddenin 0,775'lik katsayı ile YONET7 "Performans değerlendirme yöntemimiz, personelin hedeflere ne kadar ulaştığı konusunda yöneticilere güvenilir bilgi sağlar." maddesidir. Ürün inovasyonu ile yönetim ve süreç inovasyonu faktörleri arasında 0,707 yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Tablo 37. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçüm Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ2/df	$0< x^2/sd< 2$	$2< x^2/sd< 5$	4,213	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	0,05≤ RMSEA ≤ 0,10	0,089	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,95 ≤ NFI < 1	0,90 ≤ NFI < 0,95	0,896	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	0,95 ≤ TLI	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	0,901	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,95 ≤ CFI	0,90 ≤ CFI ≤ 0,95	0,918	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0 ≤ SRMR ≤ 0,05	0,05 ≤ SRMR ≤ 0,10	0,058	Kabul Edilebilir Uyum

İnovasyon yeteneği ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz Tablo 37'de yer almaktadır. Ölçeğe ait uyum indeksleri incelenirken uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlarda olmadığı için SUREC2-SUREC3 ve YONET5-YONET6 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan DFA analizi sonucunda, maddelerin ilgili faktörleri %95 güven seviyesinde doğruladığı (p<0,05 p=0,000) ve Tablo 37'de yer alan x^2/sd'nin ve diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

7.4.3.4. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Özümseme kapasitesi ölçeğinde yer alan maddelerin faktörlere nasıl yüklendiğini tespit etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi tüm verilerin yapıları için uygun olmayabilmektedir. Kaiser-Mayer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları, verilerin faktör analizinin uygun olup olmadığını göstermektedir (Tuna vd., 2012, s. 149).

Tablo 38. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine Ait KMO ve BKT Sonuçları

Test		Sonuçlar
Kaiser-Meyer-Olkin		0,929
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3073,665
	Sd.	78
	p	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik Testi için elde edilen sonuçlar Tablo 38'de gösterilmektedir. Özümseme kapasitesi KMO ve Bartlett Küreselllik Testi Sonuçlarına göre KMO değeri 0,929> 0,500 ve olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre örneklemin temel bileşenler analizi yapılması için yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sonrasında Bartlett Küresellik Testi sonucu p <0,01 olup, ölçek maddelerinin faktörel yapıda değerlendirilmeye uygunluk gösterecek seviyede ilişki gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekte 4 faktör (Edinim, Benimseme, Dönüştürme ve Kullanma) ve 13 madde/soru ile test edilmiş olan özümseme kapasitesi, araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 1 faktör ve 13 maddede olarak belirlenmiştir. Özümseme kapasitesinin bir faktörüne yönelik KFA sonuçları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 39. Özümseme Kapasitesine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Özümseme Kapasitesi	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
DON1	0,807		
BEN1	0,806		
BEN4	0,784		
DON2	0,777		
BEN2	0,763		
BEN3	0,756		
EDI2	0,749	53,735	0,927
KUL3	0,725		
KUL2	0,721		
KUL1	0,691		
EDI3	0,671		
EDI1	0,658		
DON3	0,587		

Özümseme kapasitesinin bir faktörüne yönelik KFA sonuçları Tablo 39'da gösterilmiştir. Ölçeği ve faktörleri oluşturan tüm değişkenlere ait faktör yükleri, alt sınırın (0,500) üzerinde yer aldıklarından, iç tutarlılığın ve güvenilirliğin sağlandığı görülmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda, tüm soruların yer aldığı keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre madde yüklenimi açısından soru çıkarımına gerek olmadan analizlere devam edilmiştir.

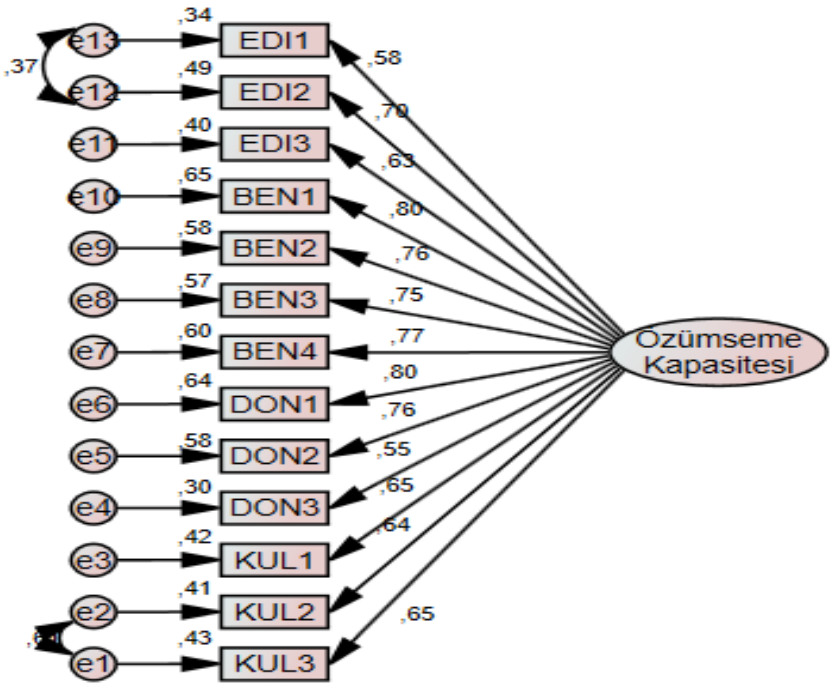
Keşfedici faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yükleri 0,587 ile 0,807 arasında yer almaktadır. Araştırma modelinde yer alan özümseme kapasitesi tek faktör olup varyansı %53,735'dir. Açıklanan toplam varyans istatistiksel olarak yeterli görülen %40'ın altında olmama şartını sağlamaktadır (Karagöz ve Kösterlioğlu, 2008, s. 87).

Tablo 40. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine Ait Regresyon Katsayıları Tablosu

Varyanslar	Tahmin	S.H.	C.R.	Madde		Faktör	Standardize Edilmiş Tahmin
Özümseme Kapasitesi	0,359***	0,050	7,229				
e1	0,479***	0,036	13,429	KUL3	<---	Özümseme Kapasitesi	0,655
e2	0,492***	0,036	13,481	KUL2	<---	Özümseme Kapasitesi	0,642
e3	0,463***	0,034	13,479	KUL1	<---	Özümseme Kapasitesi	0,645
e4	0,426***	0,031	13,787	DON3	<---	Özümseme Kapasitesi	0,551
e5	0,298***	0,023	12,764	DON2	<---	Özümseme Kapasitesi	0,759
e6	0,280***	0,023	12,284	DON1	<---	Özümseme Kapasitesi	0,801
e7	0,427***	0,034	12,624	BEN4	<---	Özümseme Kapasitesi	0,773
e8	0,393***	0,031	12,807	BEN3	<---	Özümseme Kapasitesi	0,754
e9	0,352***	0,028	12,725	BEN2	<---	Özümseme Kapasitesi	0,763
e10	0,310***	0,025	12,241	BEN1	<---	Özümseme Kapasitesi	0,804
e11	0,633***	0,047	13,533	EDI3	<---	Özümseme Kapasitesi	0,632
e12	0,447***	0,034	13,203	EDI2	<---	Özümseme Kapasitesi	0,698
e13	0,511***	0,037	13,667	EDI1	<---	Özümseme Kapasitesi	0,585

***p<0,001

KFA sonuçları çerçevesinde özümseme kapasitesinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde, özümseme kapasitesi ölçeğine ait regresyon katsayıları Tablo 40'da gösterilmiştir. Tablo 40'daki verilere göre her ikili ilişki için "p" değerleri 0,05'ten küçük olduğu için, maddelerin faktörlere doğru yüklendiği anlamına gelmektedir (Karagöz, 2017, s. 481-482).



Şekil 10. Özümseme Kapasitesi Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Özümseme kapasitesi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 10'da görülmektedir. Özümseme kapasitesi faktöründe en etkili değişkenlerin 0,801'lik katsayı ile BEN1 "İşletmemizde yeni fikir ve düşünceler bölümler arasında paylaşılır" maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 41. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm Adı	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ2/df	$0< x^2/sd< 2$	$2< x^2/sd< 5$	3,421	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	0,05≤ RMSEA ≤ 0,10	0,077	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,95 ≤ NFI < 1	0,90 ≤ NFI < 0,95	0,931	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	0,95 ≤ TLI	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	0,938	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,95 ≤ CFI	0,90 ≤ CFI ≤ 0,95	0,950	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0 ≤ SRMR ≤ 0,05	0,05 ≤ SRMR ≤ 0,10	0,040	İyi Uyum

Ölçeğe ait RMSEA ve x^2/sd uyum indeksleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından dolayı EDI1-EDI2 ve KUL2-KUL3 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan DFA analizi sonucunda, maddelerin ilgili faktörleri %95 güven seviyesinde doğruladığı ($p<0,05$ $p=0,000$) ve x^2/sd' nin ve diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir. Detaylar Tablo 41'de ifade edilmiştir.

7.4.4. Normallik Testleri

Geçerlilik ve güvenilirlik aşaması akabinde ölçeklerin aritmetik ortalaması alınarak, değişkenleri temsil eden değerler hesaplanmıştır. Normalliğin, çarpıklık ve basıklık ölçütleri olan betimsel metotlarla test edilmesi oldukça kullanılan bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 177).

Tablo 42. Değişkenlerin ve Faktörlerin Normal Dağılım Test Sonuçları

Değişkenler ve Faktörler	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	**df**	**p**
Stratejik Çeviklik	0,059	408	0,001
Örgütsel Uyum	0,082	408	0,000
Teknoloji Yeteneği	0,104	408	0,000
İşletme Performansı	0,062	408	0,001
Finansal Performans	0,092	408	0,000
Süreç Performansı	0,104	408	0,000
İnovasyon Yeteneği	0,058	408	0,002
Ürün İnovasyonu	0,078	408	0,000
Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,076	408	0,000
Özümseme Kapasitesi	0,072	408	0,000

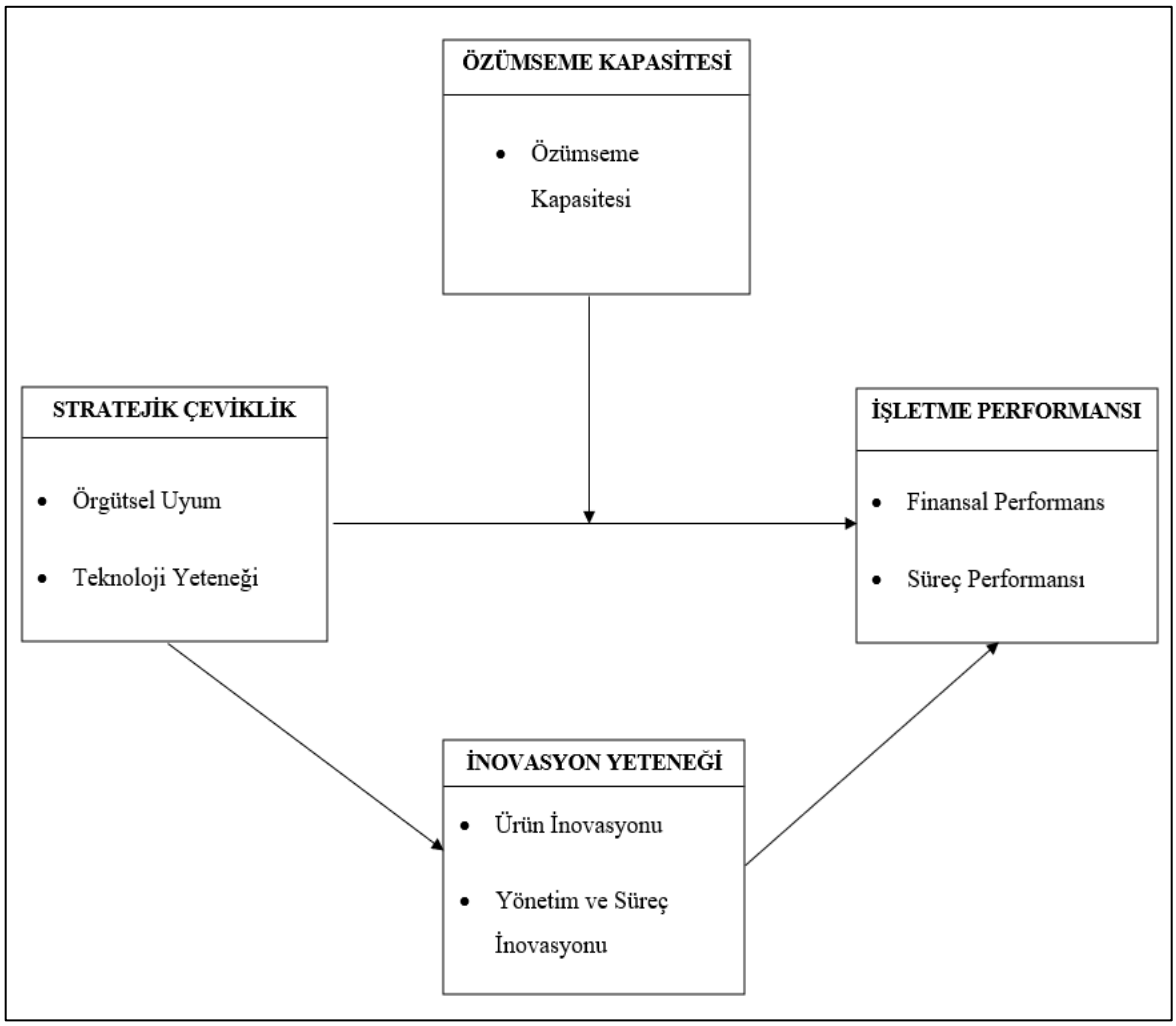
Ölçekler hesaplandıktan sonra değişkenlerin de normal dağılıma uygunlukları çarpıklık ve basıklık değerlerinin yanında Kolmogorov-Smirnov testi uygulanarak incelenmiş olup, bilgiler Tablo 42'de verilmiştir. Verilerin normal bir şekilde dağılıp dağılmadığını belirlemek için p değerine bakılması gerekmektedir. p değeri ≤ 0,05 ise veriler normal dağılım göstermiyor demektir. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda genel olarak p değeri ≤ 0,05 olarak çıkmaktadır. Bu sebeple normal dağılım için "Skewness ve Kurtosis'' (Çarpıklık ve Basıklık) değerleri dikkate alınmaktadır (Sürücü vd., 2021, s. 13).

Tablo 43. Değişkenlerin ve Faktörlerin Basıklık-Çarpıklık Testi Sonuçları

Değişkenler ve Faktörler	Basıklık	Çarpıklık	Kabul Edilebilir Sınırlar
Stratejik Çeviklik	-0,211	-0,360	+1,5; -1,5
Örgütsel Uyum	-0,177	-0,394	
Teknoloji Yeteneği	-0,270	-0,249	
İşletme Performansı	0,078	-0,242	
Finansal Performans	0,485	-0,380	
Süreç Performansı	0,095	-0,341	
İnovasyon Yeteneği	-0,243	-0,196	
Ürün İnovasyonu	-0,310	-0,206	
Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,072	-0,408	
Özümseme Kapasitesi	-0,071	-0,319	

Tablo 43 incelendiğinde tüm p değerleri 0,05'den küçük olduğu için normal dağılım sağlanamamıştır. Bu nedenle çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık-basıklık değerleri Tablo 44'te ifade edilmiştir. Madde ve faktörlerin belirlenen (+1,5; -1,5) kabul sınırları içerisinde olduğu için veriler normal dağılıma uygundur (Duman, 2020, s. 429).

Yapılan faktör analizleri sonucunda değişkenlerin faktör sayısı ve isimleri değişmiştir. Araştırmanın bundan sonraki kısmı için yeni kavramsal model ve hipotezler Şekil 11'de ifade edilmiştir.



Şekil 11. Faktör Analizi Sonucu Revize Edilmiş Kavramsal Model

Şekil 11'de belirtilen yeni kavramsal modele göre belirlenen ana ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_1: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Teknoloji yeteneğinin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Teknoloji yeteneğinin süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Örgütsel uyumun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Örgütsel uyumun süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: Stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Teknoloji yeteneğinin ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Teknoloji yeteneğinin yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Örgütsel uyumun ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Örgütsel uyumun yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2e}: Stratejik çevikliğin ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2f}: Stratejik çevikliğin yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: İnovasyon yeteneğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Ürün İnovasyonunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Ürün İnovasyonunun süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Yönetim ve süreç inovasyonunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d}: Yönetim ve süreç inovasyonunun süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_4: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde inovasyon yeteneğinin aracılık rolü vardır.

H_{4a}: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü vardır.

H_{4b}: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü vardır.

H_{4c}: Stratejik çevikliğin finansal performans üzerine etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü vardır.

H_{4d}: Stratejik çevikliğin süreç performansı üzerine etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü vardır.

H_{4e}: Stratejik çevikliğin finansal performans üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü vardır.

H_{4f}: Stratejik çevikliğin süreç performansı üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü vardır

H_5: Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H_{5a}: Stratejik çeviklik ile finansal performans arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü vardır.

H_{5b}: Stratejik çeviklik ile süreç performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü vardır.

7.4.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişkenin birlikte değişip değişmediğinin tespitinin yapılması ve değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek için yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon değeri +1'e yaklaştıkça pozitif yönde bir doğrusal ilişki olduğu, korelasyon değeri -1'e yaklaştıkça ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bir değişken yüksek değer aldıkça diğer değişkenin daha düşük değer alacağı anlamına gelmektedir. Diğer taraftan, korelasyon değerinin 0 olması durumunda ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır (Sürücü, 2021, s. 95-97).

Genel olarak korelasyon katsayısı ile ilgili olarak; 0 ile ± 0,3 arasında bir değer alıyorsa zayıf, ± 0,3 ile ± 0,7 arasında bir değer alıyorsa orta, ± 0,7 ile ± 1 arasında bir değer alıyorsa kuvvetli ilişki olarak yorumlanabilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 26).

Tablo 44. Değişkenler ve Faktörler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken ve Faktörler	**x̄**	**S.S.**	Teknoloji Yeteneği	Örgütsel Uyum	**Stratejik Çeviklik**	Finansal Performans	Süreç Performansı	**İşletme Perfomansı**	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu	**İnovasyon Yeteneği**	**Özümseme Kapasitesi**
Teknoloji Yeteneği	3,9	±,69	1	0,559**	0,967**	0,334**	0,511**	0,479**	0,706**	0,560**	0,711**	0,703**
Örgütsel Uyum	3,6	±,80		1	0,752**	0,439**	0,465**	0,514**	0,533**	0,502**	0,572**	0,475**
Stratejik Çeviklik	3,8	±,65			1	0,400**	0,549**	0,539**	0,726**	0,599**	0,741**	0,705**
Finansal Performans	3,9	±,66				1	0,545**	0,882**	0,388**	0,472**	0,464**	0,277**
Süreç Performansı	3,8	±,64					1	0,875**	0,513**	0,545**	0,578**	0,425**
İşletme Performansı	3,8	±,57						1	0,511**	0,578**	0,592**	0,398**
Yönetim ve Süreç İnovasyonu	3,6	±,74							1	0,642**	0,939**	0,819**
Ürün İnovasyonu	3,5	±,76								1	0,866**	0,583**
İnovasyon Yeteneği	3,6	±,68									1	0,795**
Özümseme Kapasitesi	3,8	±,67										1

**p<0,01

Tablo 44'de değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyon analiz sonuçları ifade edilmiştir. Tablo 44' deki sonuçlara göre tüm değişkenler ve faktörler arasındaki ilişkiler istatistiki açıdan pozitif ve anlamlıdır. İşletme performansı ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide %53,9 oranında orta seviyede bir ilişki, inovasyon yeteneği ve stratejik çeviklik arasında %74,1 oranında kuvvetli bir ilişki, özümseme kapasitesi ile stratejik çeviklik arasında %70,5 oranında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. İnovasyon yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkide %59,2 oranında orta seviyede bir ilişki, özümseme kapasitesi ve işletme performansı arasındaki %39,8 oranında orta seviyede, özümseme kapasitesi ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkide %79,5 oranında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

7.4.6. Değişkenler ve Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modellerinin Test Edilmesi

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ya da İngilizce olarak Structural Equation Modelling (SEM), pek çok bilim dalı tarafından tercih edilen, belirli bir teoriye bağlı olarak gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen değişkenlerin, nedensel ve ilişkisel bir model içerisinde açıklanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Sürücü vd., 2021, s. 148).

Araştırmanın hipotezleri IBM AMOS 24 Programı ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılması sonucunda Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturularak; araştırmanın amacı ve modeline uygun olan, örtük değişkenlerle değişkenler arasındaki dolaylı etkilerin test edildiği YEM modeli (aracılı yapısal model) kullanılmıştır (Gürbüz, 2021, s. 109).

Araştırma modelinin test edilmesi öncesinde aracı değişken olmadan, ölçeklerin birbiri üzerindeki etki değerlerini test etmeyi amaçlayan YEM modelleri kurulmuş ve hipotezler test edilmiştir. YEM modelleri ve hipotez sonuçları sırası ile açıklanmıştır.

7.4.6.1. Stratejik Çeviklik ve İşletme Performansına İlişkin YEM Analizi

Bu bölümde stratejik çeviklik ve işletme performansı ile ilgili olarak belirlenen ana hipotez ve alt hipotezlerin YEM analizleri yapılmıştır.

Model 1: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

H_1: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Teknoloji yeteneğinin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Teknoloji yeteneğinin süreç performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Örgütsel uyumun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Örgütsel uyumun süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 45. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

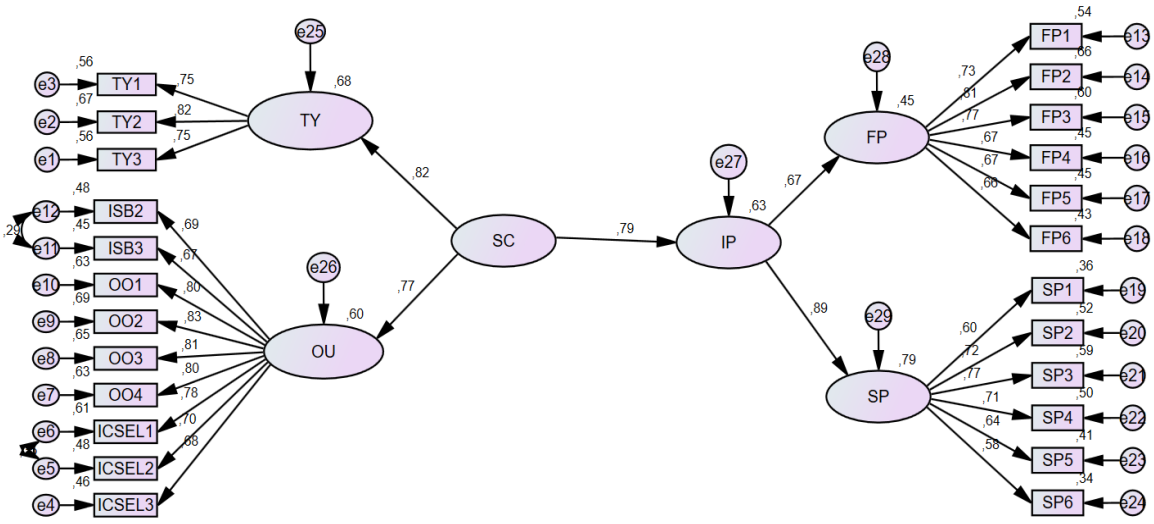
Parametre Tahminleri			**β**	**S.β**	**S.H.**
Ölçme Modeli					
TY3	<---	Teknoloji Yeteneği	1,000	0,745	
TY2	<---	Teknoloji Yeteneği	1,094	0,817	0,075
TY1	<---	Teknoloji Yeteneği	0,978	0,746	0,071
ICSEL3	<---	Örgütsel Uyum	1,000	0,677	
ICSEL2	<---	Örgütsel Uyum	0,962	0,696	0,075
ICSEL1	<---	Örgütsel Uyum	1,175	0,780	0,083
OO4	<---	Örgütsel Uyum	1,288	0,795	0,089
OO3	<---	Örgütsel Uyum	1,275	0,806	0,087
OO2	<---	Örgütsel Uyum	1,269	0,831	0,084
OO1	<---	Örgütsel Uyum	1,259	0,796	0,087
ISB3	<---	Örgütsel Uyum	0,899	0,667	0,073
ISB2	<---	Örgütsel Uyum	0,994	0,693	0,078
FP1	<---	Finansal Performans	1,000	0,734	
FP2	<---	Finansal Performans	1,111	0,810	0,072
FP3	<---	Finansal Performans	1,045	0,773	0,070
FP4	<---	Finansal Performans	0,953	0,667	0,074
FP5	<---	Finansal Performans	0,907	0,670	0,071
FP6	<---	Finansal Performans	0,936	0,655	0,074
SP1	<---	Süreç Performansı	1,000	0,601	
SP2	<---	Süreç Performansı	1,199	0,718	0,108
SP3	<---	Süreç Performansı	1,256	0,769	0,108
SP4	<---	Süreç Performansı	1,104	0,708	0,100
SP5	<---	Süreç Performansı	0,957	0,637	0,093
SP6	<---	Süreç Performansı	0,955	0,581	0,100
Yapısal Model					
İşletme Performansı	<---	Stratejik Çeviklik	0,565	0,792	0,079
X^2/df=2,974; CFI=0,907; RMSEA=0,070; SRMR=0,059					

Veri çözümlemeleri IBM AMOS 24 ile incelenmiştir. Ölçme modellerinin doğrulanmasından ile birlikte örtük değişkenli yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. Tablo 45'teki verilere göre, tüm ilişkilerde "p" değerlerinin 0,05'den küçük olması sebebiyle, faktör yüklenimleri ve gizil değişkenler arasındaki

ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 45'te de görüleceği üzere stratejik çevklik işletme performansını %79,2 oranında etkilemektedir. Stratejik çevikliğin işletme performansı arasındaki ilişkide en fazla etki eden madde %83,1 ile OO2 (Firmamız departmanlar arası eğitim ve takım çalışması faaliyetlerini teşvik eder) maddesi, %58,1 ile en az etki eden madde ise SP6 (Kapasite kullanım oranımız sektördeki rakiplerimize oranla yüksektir) maddesi olmuştur.

H_1 (Stratejik Çeviklik→ İşletme Performansı) hipotezini test etmek amacıyla stratejik çevikliğin işletme performansı örtük değişkenli yapısal model test edilmiştir. YEM sonuçlarına göre stratejik çevikliğin işletme performansını etkilediği (ß=0,792; p<0,05) tespit edilmiş ve stratejik çeviklik üzerindeki 1 birimlik artış işletme performansında %79'luk bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde etkisini gösteren yol diyagramı Şekil 12'de gösterilmiştir. Uyum iyilik değerlerinin istenen seviyede çıkmadığı için, yol diyagramında da görüleceği üzere ICSEL1-ICSEL2 ve ISB2-ISB3 maddelerinde modifikasyon yapılarak uyum iyilik değerleri iyileştirilmiştir.



Şekil 12. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı Yol Diyagramı

Tablo 46. Model 1 Alt Hipotezler İçin Kurulan Modelin Parametre Değerleri

Parametre Tahminleri			β	S.β	S.H.	p
Finansal Performans	<---	Teknoloji Yeteneği	0,456	0,517	0,075	***
Süreç Performansı	<---	Teknoloji Yeteneği	0,299	0,390	0,062	***
Finansal Performans	<---	Örgütsel Uyum	0,024	0,022	0,078	0,764
Süreç Performansı	<---	Örgütsel Uyum	0,294	0,320	0,068	***

***p<0,001

Araştırma modeli kapsamında gerçekleştirilen yol analizi sonuçları Tablo 46'da ifade edilmiştir. Bu sonuçlara göre stratejik çeviklik faktörlerinden olan teknoloji yeteneği ve örgütsel uyum süreç performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Teknoloji yeteneği faktörünün de finansal performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmakla birlikte örgütsel uyumun finansal performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur (p>0.05). Bu bağlamda H_{1a}, $H_{1b,}$ H_{1d} hipotezleri kabul edilmiştir, H_{1c} hipotezi (Örgütsel uyumun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) reddedilmiştir.

7.4.6.2. Stratejik Çeviklik ve İnovasyon Yeteneğine İlişkin YEM Analizi

Bu bölümde stratejik çeviklik ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişkide belirlenen ana hipotez ve alt hipotezlerin YEM analizleri yapılmıştır.

Model 2: Stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği üzerinde etkisi vardır.

H_2: Stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Teknoloji yeteneğinin ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Teknoloji yeteneğinin yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Örgütsel uyumun ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Örgütsel uyumun yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2e}: Stratejik çevikliğin ürün inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2f}: Stratejik çevikliğin yönetim ve süreç inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

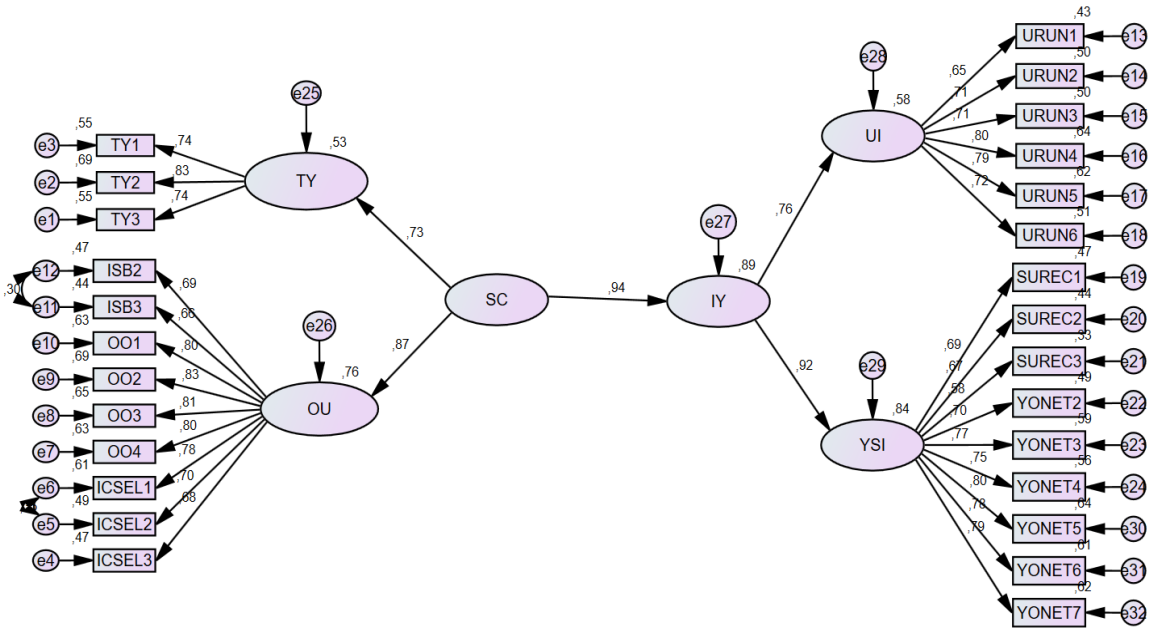
Tablo 47. Stratejik Çeviklik-İnovasyon Yeteneği YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri			**β**	**S.β**	**S.H.**
Ölçme Modeli					
TY3	<---	Teknoloji Yeteneği	1,000	0,743	
TY2	<---	Teknoloji Yeteneği	1,112	0,828	0,076
TY1	<---	Teknoloji Yeteneği	0,972	0,739	0,071
ICSEL3	<---	Örgütsel Uyum	1,000	0,683	
ICSEL2	<---	Örgütsel Uyum	0,958	0,699	0,073
ICSEL1	<---	Örgütsel Uyum	1,164	0,779	0,081
OO4	<---	Örgütsel Uyum	1,277	0,795	0,087
OO3	<---	Örgütsel Uyum	1,267	0,808	0,085
OO2	<---	Örgütsel Uyum	1,255	0,829	0,082
OO1	<---	Örgütsel Uyum	1,249	0,796	0,085
ISB3	<---	Örgütsel Uyum	0,885	0,662	0,071
ISB2	<---	Örgütsel Uyum	0,979	0,689	0,076
URUN1	<---	Ürün İnovasyonu	1,000	0,653	
URUN2	<---	Ürün İnovasyonu	1,208	0,708	0,098
URUN3	<---	Ürün İnovasyonu	1,259	0,709	0,103
URUN4	<---	Ürün İnovasyonu	1,377	0,798	0,102
URUN5	<---	Ürün İnovasyonu	1,288	0,789	0,096
URUN6	<---	Ürün İnovasyonu	1,160	0,716	0,094
SUREC1	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,000	0,687	
SUREC2	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,973	0,666	0,078
SUREC3	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,779	0,578	0,071
YONET2	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,061	0,701	0,081
YONET3	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,332	0,770	0,093
YONET4	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,129	0,750	0,081
YONET5	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,313	0,798	0,089
YONET6	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,255	0,782	0,086
YONET7	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,269	0,788	0,087
Yapısal Model					
İnovasyon Yeteneği	<---	Stratejik Çeviklik	0,833	0,944	0,099
X^2/df=3,021; CFI=0,905; RMSEA=0,070; SRMR=0,053					

Tablo 47'deki verilere göre, tüm ilişkilerde "p" değerlerinin 0,05'den küçük olması sebebiyle, faktör yüklenimleri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 47'deki verilerden yola çıkarak tablodaki en yüksek değer alan madde 0,829 değer ile örgütsel uyum faktörüne ait olan OO2 (Firmamız departmanlar

arası eğitim ve takım çalışması faaliyetlerini teşvik eder) maddesidir. En düşük değeri alan madde ise 0,578 değer ile yönetim ve süreç faktöründe yer alan SUREC3 (Firmamızın hata oranları sektör ortalamasına göre daha azdır) maddesidir.

H_2 (Stratejik Çeviklik→ İnovasyon Yeteneği) hipotezini test etmek amacıyla stratejik çeviklik ve inovasyon yeteneği örtük değişkenli yapısal model test edilmiştir. YEM sonuçlarına göre stratejik çevikliğin inovasyon yeteneğini etkilediği (ß=0,944; p<0,05) tespit edilmiş ve stratejik çeviklik üzerindeki 1 birimlik artış inovasyon yeteneği üzerinde %94'lük bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 13. Stratejik Çeviklik-İnovasyon Yeteneği Yol Diyagramı

Stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisini gösteren yol diyagramı Şekil 13'te gösterilmiştir. Uyum iyilik değerlerinin istenen seviyede çıkmadığı için ICSEL1-ICSEL2 ve ISB2-ISB3 maddelerinde modifikasyon yapılmıştır.

Tablo 48. Model 2 Alt Hipotezler İçin Kurulan Modelin Parametre Değerleri

Parametre Tahminleri			β	S.β	S.H.	p
Ürün İnovasyonu	<---	Teknoloji Yeteneği	0,299	0,353	0,059	***
Yönetim ve Süreç İnovasyonu	<---	Teknoloji Yeteneği	0,201	0,226	0,051	***
Ürün İnovasyonu	<---	Örgütsel Uyum	0,398	0,400	0,069	***
Yönetim ve Süreç İnovasyonu	<---	Örgütsel Uyum	0,661	0,632	0,074	***
Ürün İnovasyonu	<---	Stratejik Çeviklik	0,895	0,763	0,100	***
Yönetim ve Süreç İnovasyonu	<---	Stratejik Çeviklik	1,127	0,844	0,115	***

***p<0,001

Tablo 48'deki verilere göre stratejik çeviklik ve stratejik çeviklik faktörlerinden teknoloji yeteneği ve örgütsel uyum, inovasyon yeteneği faktörlerinden olan ürün inovasyonu ve yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri vardır. Bu bağlamda H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d} , H_{2e}, H_{2f} hipotezleri kabul edilmiştir.

7.4.6.3. İnovasyon Yeteneği ve İşletme Performansına İlişkin YEM Analizi

Bu bölümde inovasyon yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkide belirlenen ana hipotez ve alt hipotezlerin YEM analizleri yapılmıştır.

Model 3: İnovasyon yeteneğinin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

H_3: İnovasyon yeteneğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Ürün İnovasyonunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Ürün İnovasyonunun süreç performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Yönetim ve süreç inovasyonunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d}: Yönetim ve süreç inovasyonunun süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

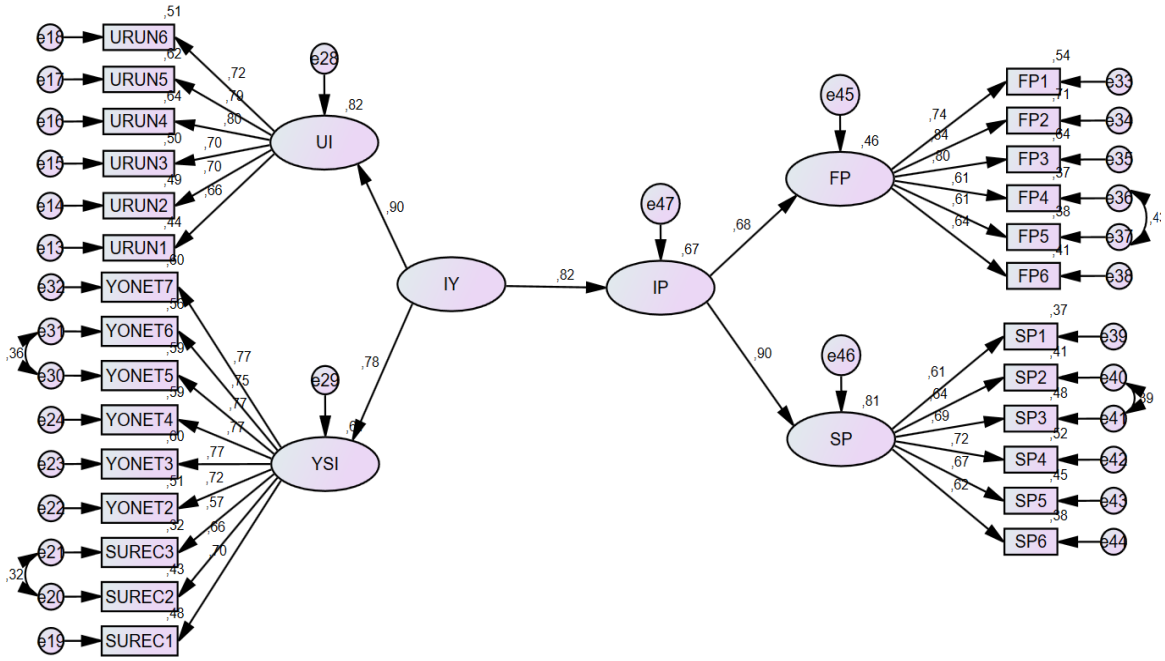
Tablo 49. İnovasyon Yeteneği-İşletme Performansı YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri			**β**	**S.β**	**S.H.**
Ölçme Modeli					
URUN1	<---	Ürün İnovasyonu	1,000	0,662	
URUN2	<---	Ürün İnovasyonu	1,182	0,703	0,095
URUN3	<---	Ürün İnovasyonu	1,236	0,706	0,099
URUN4	<---	Ürün İnovasyonu	1,366	0,802	0,099
URUN5	<---	Ürün İnovasyonu	1,267	0,787	0,093
URUN6	<---	Ürün İnovasyonu	1,139	0,713	0,091
SUREC1	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,000	0,692	
SUREC2	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,967	0,666	0,077
SUREC3	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,772	0,577	0,070
YONET2	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,051	0,700	0,080
YONET3	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,317	0,766	0,092
YONET4	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,129	0,755	0,080
YONET5	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,304	0,798	0,088
YONET6	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,248	0,782	0,085
YONET7	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,253	0,783	0,086
FP1	<---	Finansal Performans	1,000	0,731	
FP2	<---	Finansal Performans	1,118	0,813	0,072
FP3	<---	Finansal Performans	1,052	0,776	0,071
FP4	<---	Finansal Performans	0,955	0,666	0,075
FP5	<---	Finansal Performans	0,908	0,668	0,071
FP6	<---	Finansal Performans	0,938	0,655	0,075
SP1	<---	Süreç Performansı	1,000	0,603	
SP2	<---	Süreç Performansı	1,188	0,713	0,107
SP3	<---	Süreç Performansı	1,233	0,757	0,107
SP4	<---	Süreç Performansı	1,103	0,709	0,100
SP5	<---	Süreç Performansı	0,970	0,647	0,094
SP6	<---	Süreç Performansı	0,970	0,591	0,100
Yapısal Model					
İşletme Performansı	<---	İnovasyon Yeteneği	0,652	0,820	0,084
X^2/df=2,757; CFI=0,905; RMSEA=0,066; SRMR=0,061					

Tablo 49'daki verilere göre, tüm ilişkilerde "p" değerlerinin 0,05'den küçük olmasından dolayı, faktör yüklenimleri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Tablo 48'deki verilere göre en yüksek değeri alan madde 0,813 ile finansal performans faktöründe yer alan FP2 [Firmamız ciro yönünden (sektör ortalamasına göre) iyi durumdadır] maddesidir. En düşük değeri alan madde ise 0,577 ile yönetim ve süreç

inovasyonu faktöründe yer alan SUREC3 (Firmamızın hata oranları sektör ortalamasına göre daha azdır) maddesidir.

H_3 (İnovasyon Yeteneği →İşletme Performansı) hipotezini test etmek amacıyla inovasyon yeteneği ve işletme performansı örtük değişkenli yapısal model test edilmiştir. YEM sonuçlarına göre inovasyon yeteneğinin işletme performansını etkilediği (ß=0,820; p<0,05) tespit edilmiş; bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 14. İnovasyon Yeteneği-İşletme Performansı Yol Diyagramı

İnovasyon yeteneğinin işletme performansına etkisi yol diyagramı Şekil 14'te gösterilmiştir. Şekil 14'te de görüleceği üzere SUREC2-SUREC3, YONET5-YONET6, SP2-SP3 ve FP4-FP5 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon sonucunda uyum iyilik değerleri istenen seviyeye gelmiştir.

Tablo 50. Model 3 Alt Hipotezler İçin Kurulan Modelin Parametre Değerleri

Parametre Tahminleri			**β**	**S.β**	**S.H.**	**p**
Finansal Performans	<---	Ürün İnovasyonu	0,567	0,553	0,090	***
Süreç Performansı	<---	Ürün İnovasyonu	0,452	0,499	0,078	***
Finansal Performans	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	-0,005	-0,006	0,075	0,943
Süreç Performansı	<---	Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,210	0,246	0,065	0,001

***p<0,001

Araştırma modeli kapsamında gerçekleştirilen yol analizi sonuçları Tablo 50'de ifade edilmiştir. Bu sonuçlara göre inovasyon yeteneği faktörlerinden olan ürün inovasyonu ve yönetim ve süreç inovasyonu, işletme performansı faktörlerinden olan finansal performans ve süreç performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Bu bağlamda H_{3a}, $H_{3b,}$ H_{3d} hipotezleri kabul edilmiştir. H_{3c} (Yönetim ve süreç inovasyonunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır) hipotezi reddedilmiştir**.**

7.4.6.4. Stratejik Çevikliğin İşletme Performansına Etkisinde İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü Analizi

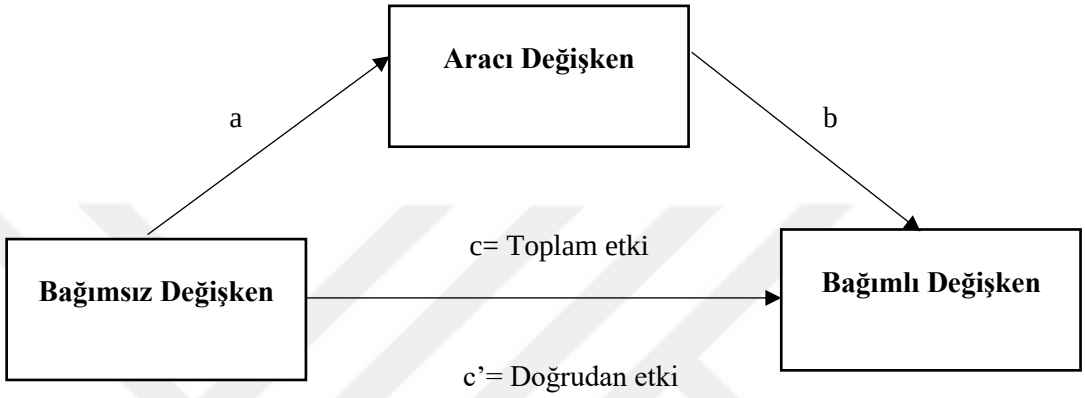
Stratejik çevikliğin, işletme performansı ve inovasyon yeteneğine doğrudan etkisinin tek tek incelenmesinden sonra aracı değişken olan inovasyon yeteneğinin eklenmesiyle birlikte stratejik çevikliğin işletme performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Aracılık analizi ile nedensel bir modeldeki sebep sonuç ilişkileri belirlenmiş olmaktadır. Bu şekilde bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu anlaşılabilmektedir (Uzun ve Duru, 2020, s. 481). Aracılık etkisinin istatistiki olarak hesaplanabilmesi için Baron ve Kenny'nin nedensellik yaklaşımı kullanılmış olup, uzun yıllardır kullanılan ve popüler bir yaklaşımdır (Gürbüz, 2019, s. 51).

Baron ve Kenny Temel Aracılık Modelin'de aracılık etkisi istatistiki olarak şu şekilde test edilmesi gerekmektedir:

1. Bağımsız değişkenin (X), bağımlı değişken (Y) üzerinde etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (c yolu),
2. Bağımsız değişken (X), aracı değişken olan (M) üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (a yolu),

3. Bağımsız değişken (X) ile aracı değişken (M) birlikte regresyon analizine dahil olduğunda aracı değişken (M), bağımlı değişkeni (Y) anlamlı olarak etkilemesi gerekmektedir (b yolu). Bu durumda, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi anlamsız çıkarsa tam aracı, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinde azalma olursa kısmi aracılık etkisi meydana gelmektedir (c').

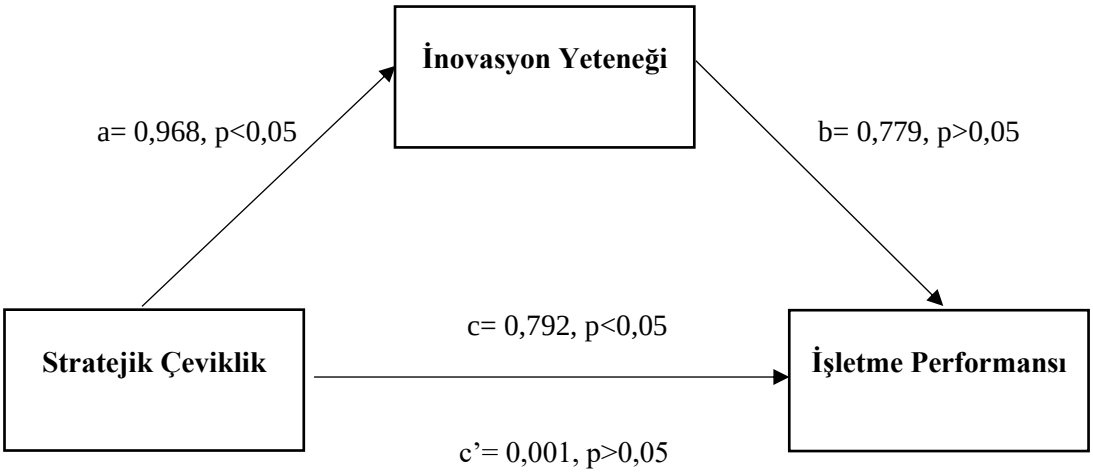


Şekil 15. Basit Aracılık Gösterimi (Uzun ve Duru, 2020, s. 483**)**

Baron ve Kenny yaklaşımına göre, aracılık etkisinin oluşabilmesi için yukarıda belirtilen her koşulun sağlanması gerekmektedir. Bir adım anlamlı değilse sonraki adıma geçilememekte ve önerilen aracılık modelinde aracı değişkenin etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte bu yöntemde, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel Testi sonuçlarını da bakılması gerekmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018, s. 518; Sürücü vd., 2021, s. 135, Gürbüz, 2019, s. 52; Yıldız ve Aykanat, 2021, s. 776-777).

Model 4: Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde inovasyon yeteneğinin aracılık rolü bulunmaktadır.

H_4: Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde inovasyon yeteneğinin aracılık rolü vardır.



Şekil 16. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı İlişkisinde İnovasyon Yeteneğinin Basit Aracılık Gösterimi

Şekil 16'da inovasyon yeteneğinin aracılık rolüne ilişkin basit aracılık gösterimi yer almaktadır.

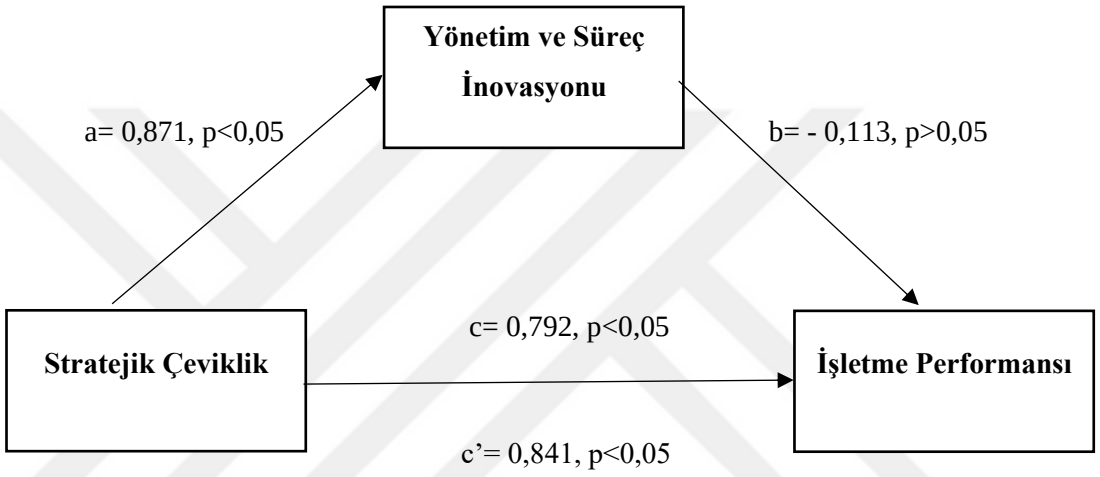
Tablo 51. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı Arasındaki İlişkide İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü Analiz Sonuçları

Nedensel Adımlar	β	SH.	S.β	p	R^2
1. Adım Stratejik Çeviklik İşletme Performansı	0,565*	0,079	0,792*	p<0,05	R^2=0,627
2. Adım Stratejik Çeviklik İnovasyon Yeteneği	0,880*	0,098	0,968*	p<0,05	R^2=0,937
3. Adım Stratejik Çeviklik	0,001	0,571	0,001	p>0,05	R^2=0,608
İnovasyon Yeteneği İşletme Performansı	0,725	0,633	0,779	p>0,05	

Tablo 51'de stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde inovasyon yeteneğinin aracılık rolü için Baron ve Kenny yöntemine göre analiz sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre; stratejik çevikliğin işletme performansını (β=0,792; p<0,05) ve

inovasyon yeteneğini (β=0,968; p<0,05) olumlu etkilediği görülmüştür. 3. adımda ise inovasyon yeteneğinin işletme performansını etkilemediği (β=0,779; p>0,05) için aracılık etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Yapılan analizler sonucunda H_4 hipotezi reddedilmiştir.

H_{4a}: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü vardır.



Şekil 17. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı İlişkisinde Yönetim ve Süreç İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi

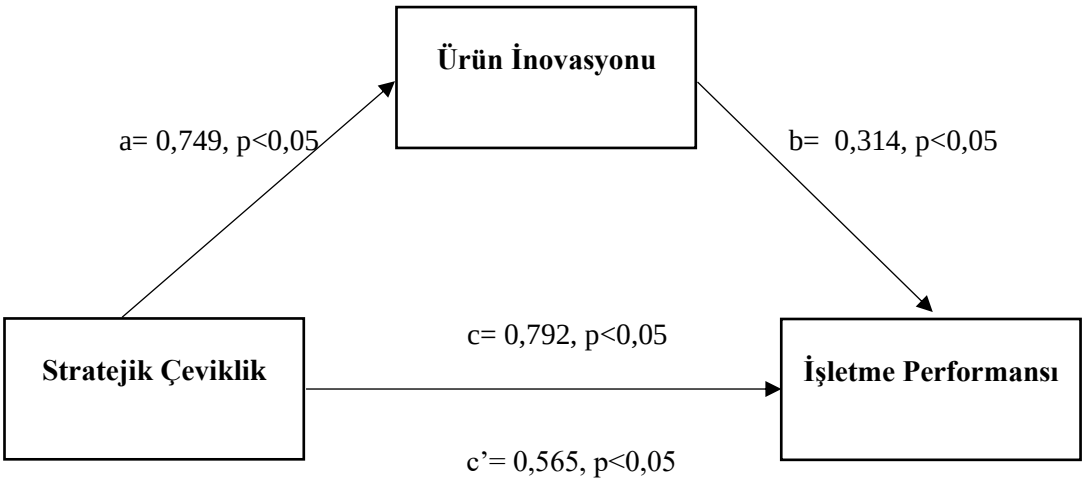
Şekil 17'de stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin bilgilier yer almaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda hazırlanan Tablo 52 aşağıda ifade edilmiştir.

Tablo 52. Stratejik Çeviklik- İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Yönetim ve Süreç İnovasyonu Aracılık Rolü Sonuçları

Nedensel Adımlar	β	SH.	S.β	p	R^2
1. Adım Stratejik Çeviklik İşletme Performansı	0,565*	0,079	0,792*	p<0,05	R^2= 0,627
2. Adım Stratejik Çeviklik Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,047*	0,110	0,871*	p<0,05	R^2= 0,758
3. Adım Stratejik Çeviklik	0,704*	0,190	0,841*	p<0,05	R^2= 0,608
Yönetim ve Süreç İnovasyonu İşletme Performansı	-0,078	0,136	-0,113	p>0,05	

Tablo 52'de stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü için Baron ve Kenny yöntemine göre sonuçlar analiz edilmiştir. Stratejik çevikliğin işletme performansını (β=0,792; p<0,05) ve yönetim ve süreç inovasyonunu anlamlı etkilediği (β=0,871; p<0,05), yönetim ve süreç inovasyonunun ise işletme performansını anlamlı etkilemediği (β= -0,113; p>0,05) için aracılık etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

H_{4b}: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü vardır.



Şekil 18. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi

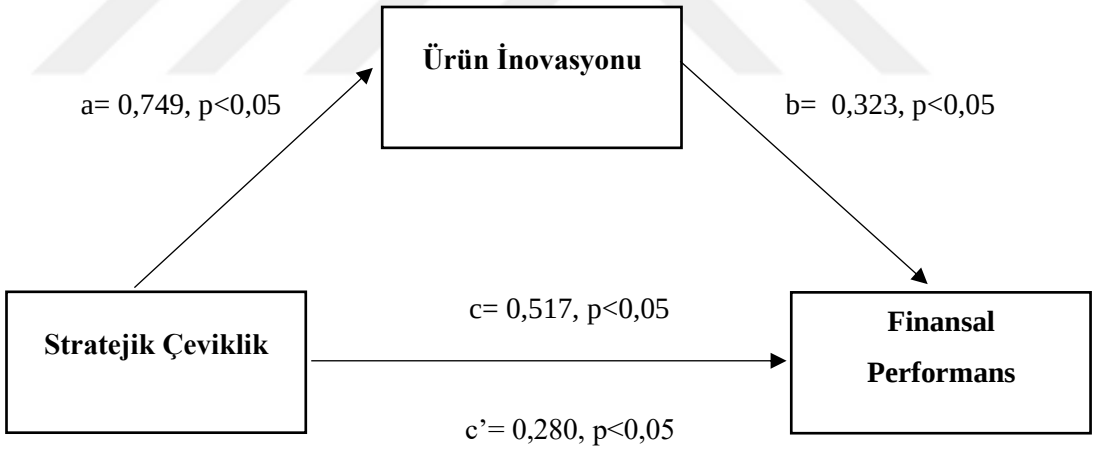
Şekil 18'de stratejik çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişkide, ürün inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 53. Stratejik Çeviklik- İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonu Aracılık Rolü Analiz Sonuçları

Nedensel Adımlar	β	SH.	S.β	p	R^2
1. Adım Stratejik Çeviklik İşletme Performansı	0,565*	0,079	0,792*	p<0,05	R^2=0,627
2. Adım Stratejik Çeviklik Ürün İnovasyonu	0,797*	0,091	0,749*	p<0,05	R^2=0,561
3. Adım Stratejik Çeviklik	0,427*	0,093	0,565*	p<0,05	R^2=0,683
Ürün İnovasyonu İşletme Performansı	0,223*	0,074	0,314*	p<0,05	

Tablo 53'te stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü sonuçlarına yer verilmiştir. Baron ve Kenny yöntemine göre adımlar analiz edilerek sonuçlara bakıldığında; stratejik çevikliğin, işletme performansını (β=0,792; p<0,05) ve ürün inovasyonunu anlamlı etkilediği (β=0,749; p<0,05) görülürken, 3. adımda ürün inovasyonunun işletme performansını anlamlı etkilediği (β= 0,314; p<0,05) ve stratejik çevikliğin işletme peformansına olan etkisinin β=0,792'den β= 0,565'e düştüğü için kısmi aracılık etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Söz konusu kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmaması için Sobel's Z skoruna baktığımızda Z skorunun 1.96'nın üzerinde değer alması gerekmektedir (Sayın, 2019, s. 157). Z skorunun da (z=2,8495; p=0,00<0,05) olması sonucunda ürün inovasyonunun stratejik çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, H_{4b}: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü vardır hipotezi kabul edilmiştir.

H_{4c}: Stratejik çevikliğin finansal performans üzerine etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü vardır.



Şekil 19. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi

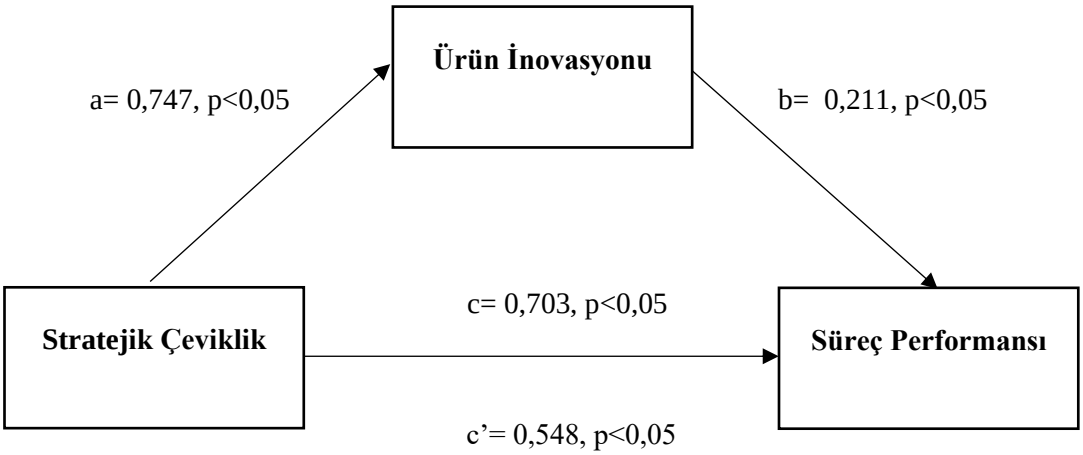
Şekil 19'da stratejik çevikliğin finansal performansa olan etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü yer almaktadır.

Tablo 54. Stratejik Çeviklik- Finansal Performans Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonu Aracılık Rolü Analiz Sonuçları

Nedensel Adımlar	β	SH.	S.β	p	R^2
1. Adım Stratejik Çeviklik Finansal Performans	0,476*	0,077	0,517*	p<0,05	R^2=0,267
2. Adım Stratejik Çeviklik Ürün İnovasyonu	0,783*	0,091	0,749*	p<0,05	R^2=0,560
3. Adım Stratejik Çeviklik	0,303*	0,114	0,280*	p<0,05	R^2=0,317
Ürün İnovasyonu Finansal Performans	0,334*	0,102	0,323*	p<0,05	

Tablo 54'te stratejik çevikliğin finansal performansa etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü için yapısal model analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Baron ve Kenny yöntemine göre sonuçlar analiz edildiğinde; stratejik çevikliğin finansal performansı (β=0,517; p<0,05) ve ürün inovasyonunu (β=0,749; p<0,05) olumlu etkilediği görülmüştür. 3. adımda ise ürün inovasyonunun finansal performansı olumlu etkilediği (β= 0,323; p<0,05) görülürken, stratejik çevikliğin finansal performansı etkileme katsayısı β=0,280 olmuştur. Yani stratejik çevikliğin işletme performansı üzerindeki etkililiği azalmıştır (0,517- 0,280= 0,237). Bu durumda kısmi aracılıktan söz edilebilmektedir. Söz konusu kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmaması için Sobel' Z skorunun 1.96'nın üzerinde değer alması gerekmektedir. Z skorunun da (z=6,1748; p=0,00<0,05) olması sonucunda ürün inovasyonunun stratejik çeviklik ile finansal performans arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğunu gösterdiği için H_{4c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{4d}: Stratejik çevikliğin süreç performansı üzerine etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü vardır.



Şekil 20. Stratejik Çeviklik-Süreç Performansı İlişkisinde Ürün İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi

Şekil 20'de yer alan bilgilerde ürün inovasyonun aracılık rolüne ilişkin bilgiler yer almaktadır. Detaylar Tablo 55'te ifade edilmiştir.

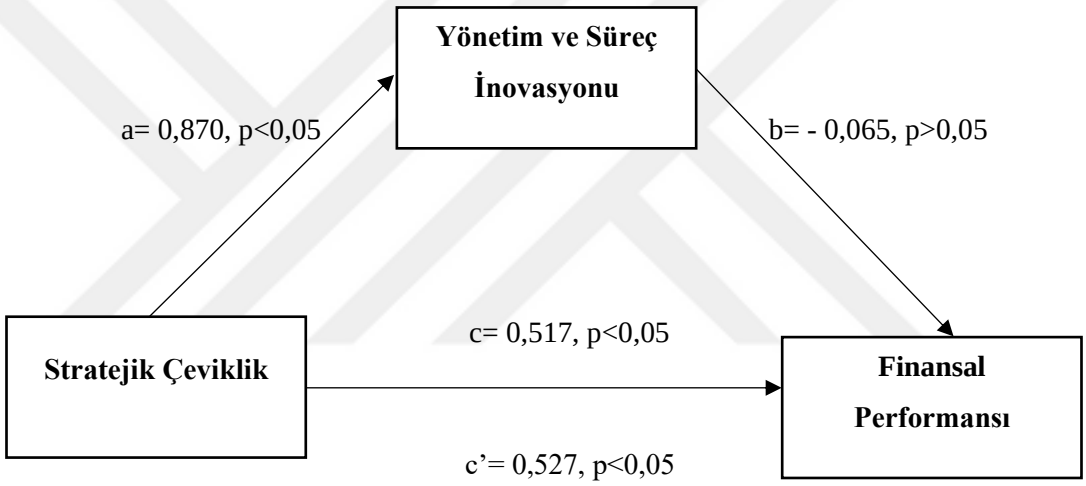
Tablo 55. Stratejik Çeviklik- Süreç Performansı Arasındaki İlişkide Ürün İnovasyonu Aracılık Rolü Analiz Sonuçları

Nedensel Adımlar	**β**	**SH.**	**S.β**	**p**	**R^2**
1. Adım Stratejik Çeviklik Süreç Performansı	0,687*	0,088	0,703*	p<0,05	R^2=0,494
2. Adım Stratejik Çeviklik Ürün İnovasyonu	0,812*	0,093	0,747*	p<0,05	R^2=0,558
3. Adım Stratejik Çeviklik	0,539*	0,114	0,548*	p<0,05	R^2=0,517
Ürün İnovasyonu Süreç Performansı	0,191*	0,088	0,211*	p<0,05	

Tablo 55'te stratejik çevikliğin süreç performansına etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolü için yapısal model analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Baron ve Kenny yöntemine göre yapılan analizin ilk adımında, stratejik çevikliğin süreç performansını etkilediği (β=0,703; p<0,05) görülmüştür. 2. adımda stratejik çevikliğin ürün

inovasyonunu anlamlı etkilediği (β=0,747; p<0,05), 3. adımda ürün inovasyonunu süreç performansını anlamlı etkilediği (β= 0,211; p<0,05) görülürken stratejik çevikliğin süreç performansını etkileme katsayısı β=0,548 olması ve β=0,703'den daha düşük bir değer alması sonucunda kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kısmi aracılık etkisinin anlamlı olup olmaması için Sobel's Z skoru incelendiğinde Z skorunun (z=2,1063; p=0,03<0,05) 1,96 üzerinde bir değer alması neticesinde ürün inovasyonunun stratejik çeviklik ile süreç performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün anlamlı olduğunu göstermektedir. H_{4d} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{4e}: Stratejik çevikliğin finansal performansı üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü vardır.



Şekil 21. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans İlişkisinde Yönetim ve Süreç İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi

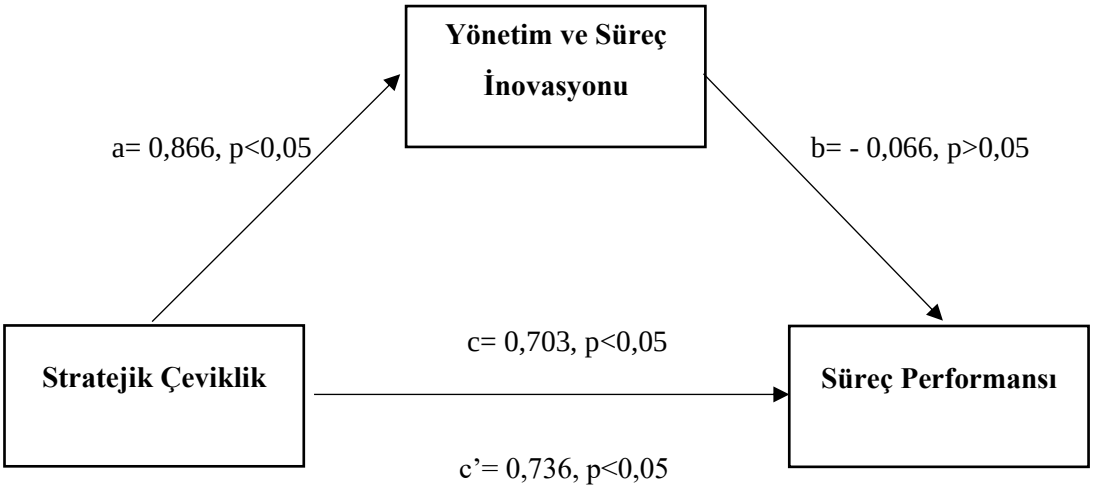
Şekil 21'de yönetim ve süreç inovasyonun, stratejik çeviklik ve finansal performans arasındaki ilişkideki aracılık rolü gösterilmiştir.

Tablo 56. Stratejik Çeviklik- Finansal Performans Arasındaki İlişkide Yönetim ve Süreç İnovasyonu Aracılık Rolü Sonuçları

Nedensel Adımlar	β	SH.	S.β	p	R^2
1. Adım Stratejik Çeviklik Finansal Performans	0,476*	0,077	0,517*	p<0,05	R^2=0,267
2. Adım Stratejik Çeviklik Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,048*	0,110	0,870*	p<0,05	R^2=0,558
3. Adım Stratejik Çeviklik	0,634*	0,225	0,527*	p<0,05	R^2=0,517
Yönetim ve Süreç İnovasyonu Finansal Performans	-0,065	0,173	-0,065	p>0,05	

Tablo 56'da stratejik çevikliğin finansal performansa etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü için Baron ve Kenny yöntemi ile yapılan analiz göre, stratejik çevikliğin finansal performansı (β=0,517; p<0,05) ve süreç inovasyonunu olumlu etkilediği (β=0,870; p<0,05), yönetim ve süreç inovasyonunun finansal performans anlamlı etkilemediği (β= -0,065; p>0,05) için aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre H_{4e} hipotezi reddedilmiştir.

H_{4f}: Stratejik çevikliğin süreç performansı üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü vardır.



Şekil 22. Stratejik Çeviklik-Süreç Performansı İlişkisinde Yönetim ve Süreç İnovasyonunun Basit Aracılık Gösterimi

Şekil 22'de stratejik çevikliğin süreç performansına olan etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolüne ilişkin bilgiler yer almaktadır. Detaylar Tablo 57'de ifade edilmiştir.

Tablo 57. Stratejik Çeviklik- Süreç Performansı Arasındaki İlişkide Yönetim ve Süreç İnovasyonu Aracılık Rolü Sonuçları

Nedensel Adımlar	β	SH.	S.β	p	R2
1. Adım Stratejik Çeviklik Süreç Performansı	0,687*	0,088	0,703*	p<0,05	R^2=0,494
2. Adım Stratejik Çeviklik Yönetim ve Süreç İnovasyonu	1,056*	0,111	0,866*	p<0,05	R^2=0,757
3. Adım Stratejik Çeviklik	0,774*	0,207	0,736*	p<0,05	R^2=0,517
Yönetim ve Süreç İnovasyonu Süreç Performansı	-0,057	0,151	-0,066	p>0,05	

Tablo 57'de stratejik çevikliğin süreç performansına etkisinde yönetim ve süreç inovasyonunun aracılık rolü test edilmiştir. Baron ve Kenny yöntemine göre sonuçlar analiz edildiğinde, stratejik çevikliğin süreç performansını anlamlı etkilediği (β=0,703; p<0,05), stratejik çevikliğin yönetim ve süreç inovasyonunu anlamlı etkilediği (β=0,866; p<0,05) görülmüştür. Yönetim ve süreç inovasyonunun süreç performans anlamlı etkilememesi (β= -0,066; p>0,05) sonucunda aracılık etkisinin olmadığı tespit edildiği için H_{4f} hipotezi reddedilmiştir.

7.4.6.5. Stratejik Çevikliğin İşletme Performansına Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Rolü Analizi

Düzenleyici değişken; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen bir değişken olarak ifade edilmiştir. Düzenleyici değişken farklı değerler aldığında bağımsız değişkeninin bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi de farklılaşmaktadır. Sonuç olarak, düzenleyici değişken iki değişken arasındaki ilişkinin hangi koşullarda artıp azaldığı ya da yön değiştirdiğinin (olumludan olumsuza, olumsuzdan olumluya) anlaşılmasına yardımcı olan bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2019, s. 83).

Model 5: Stratejik çeviklik ölçeğinin işletme performansı üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesi değişkeninin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H_5: Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H_{5a}: Stratejik çeviklik ile finansal performans arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü vardır.

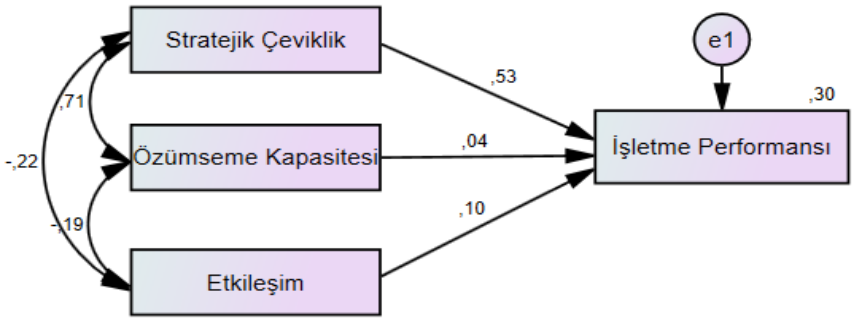
H_{5b}: Stratejik çeviklik ile süreç performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü vardır.

Tablo 58. Stratejik Çeviklik- İşletme Performans Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etki Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S. β	S.H.	t
Stratejik Çeviklik	0,305*	0,529*	*0,034	8,984
Özümseme Kapasitesi	0,025	0,044	*0,034	*0,755
Etkileşim	0,048*	0,099*	*0,021	2,317

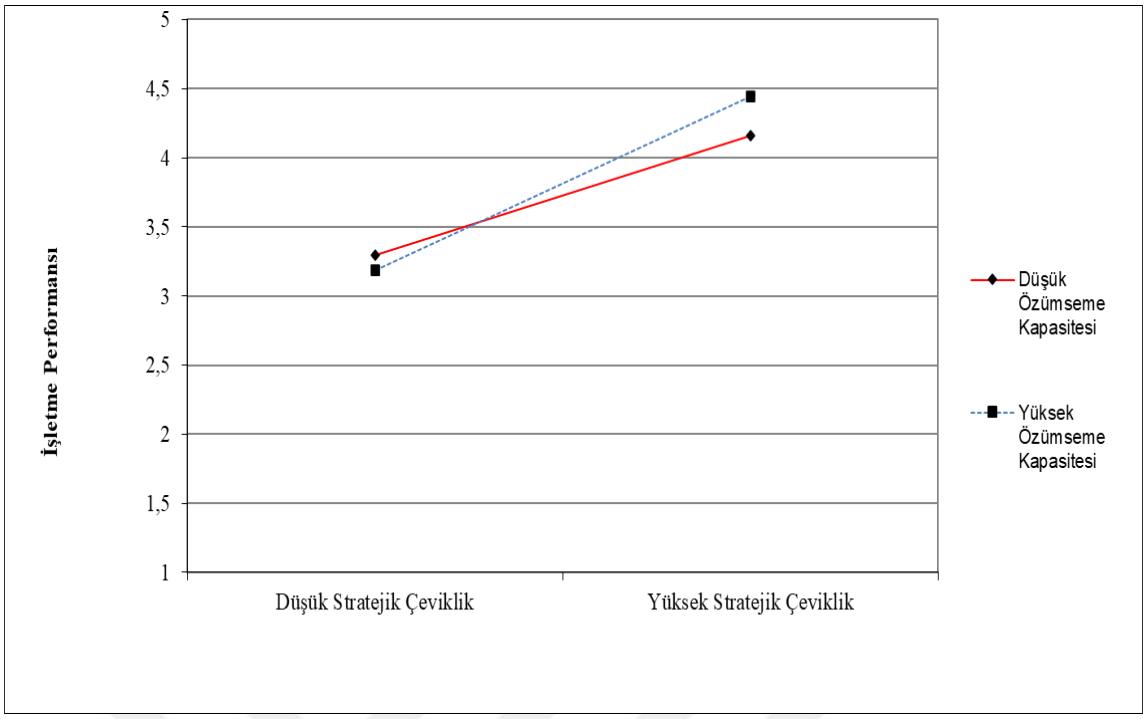
*p<0,05; R^2=0,300

Gözlenen değişkenlere ilişkin yapılan yol analizinde ‘’Maximum Likelihood’’ hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Analiz öncesinde bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenler standardize edilmiştir. Tablo 58’de de görüleceği üzere yol analizine dahil edilen tüm bağımsız değişkenlerin, işletme performansı üzerindeki değişimin yaklaşık %30’ unu (R^2) açıkladığı görülmüştür. Stratejik çevikliğin işletme performansına pozitif yönde (β=0,529; p<0,05) anlamlı düzeyde etkisinin olduğu gözlemlenmişken; özümseme kapasitesinin (β=0,044; p>0,05) işletme performansına etkisi anlamlı olmadığı görülmektedir. Stratejik çeviklik ve özümseme kapasitesinin işletme performansı üzerindeki düzenleyici etkinin anlamlı olduğu saptanmıştır (β=0,099; p<0,05).



Şekil 23. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Rolü Yol Diyagramı

Şekil 23’te stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolüne ilişkin yol analizi yer almaktadır. Diyagramda, yukarıda da ifade edilen analiz sonuçları görülmektedir.



Şekil 24. Stratejik Çeviklik-İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

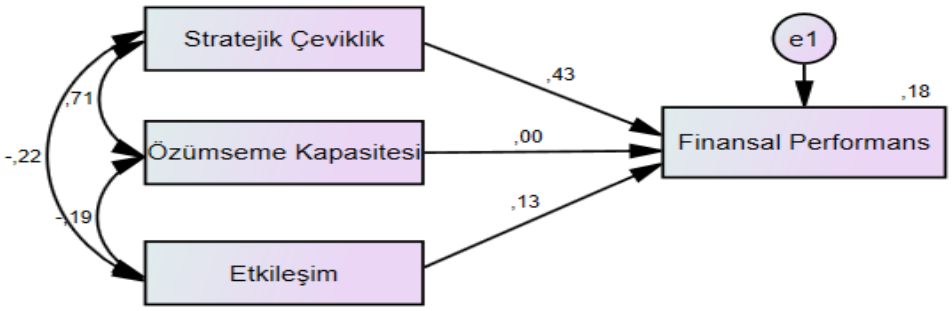
Yapılan eğim analizi neticesinde düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak Şekil 24'te gösterilmiştir. İlgili grafikte işletmeler, düşük özümseme kapasitesine sahip olduğunda, stratejik çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin azaldığı görülmektedir. İşletmelerin, özümseme kapasitelerinin yükselmeye başlaması ile birlikte stratejik çeviklik seviyeleri de yükselerek performansları artmaktadır. Grafikteki verilere göre yüksek özümseme kapasitesinin artması ile birlikte işletmelerin performansı 3.2'den 4.5'e kadar yaklaşık %40 arttığı, düşük özümseme kapasitesine sahip işletmelerin performansının ise 3.3'den 4.2'ye yaklaşık %27 arttığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre özümseme kapasitesinin stratejik çeviklik işletme performansı arasındaki ilişkiyi düzenlediği ortaya çıkmıştır. H_5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 59. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etki Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S. β	S.H.	t
Stratejik Çeviklik	0,285*	0,429*	0,042	6,714
Özümseme Kapasitesi	0,000	0,000	0,042	0,006
Etkileşim	0,075*	0,132*	0,026	2,861

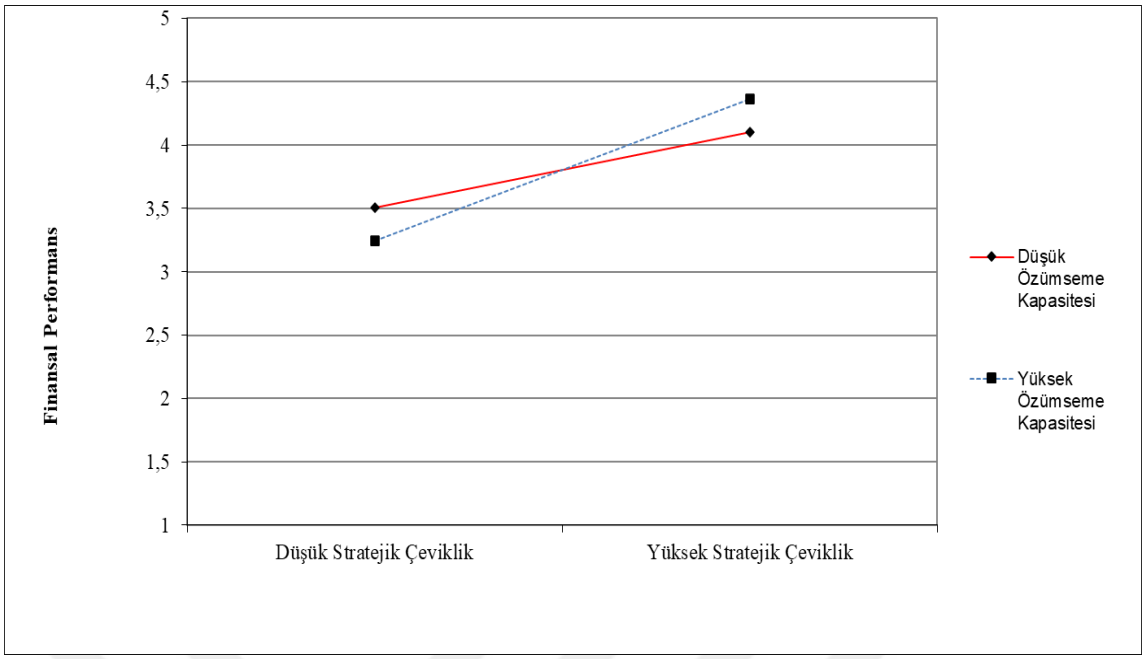
*p<0,05; R^2=0,177

Tablo 59'daki verilere göre, yol analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerin, finansal performans üzerindeki değişimin yaklaşık %18' ini açıkladığı görülmüştür. Finansal performansa stratejik çevikliğin pozitif yönde (β=0,429; p<0,05) anlamlı düzeyde etkisi bulunmaktadır. Özümseme kapasitesinin (β=0,000; p>0,05) ise işletme performansına etkisi anlamlı olmadığı görülmektedir. Stratejik çeviklik ve özümseme kapasitesinin işletme performansı üzerindeki düzenleyici etki anlamlı olduğu saptanmıştır (β=0,132; p<0,05).



Şekil 25. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Rolü Yol Diyagramı

Şekil 25'te özümseme kapasitesinin düzenleyici rolüne ilişkin diyagram gösterilmiştir. Yukarıda da ifade edildiği gibi stratejik çevikliğin finansal performansa (β=0,429), özümseme kapasitesinin işletme performansına (β=0,000) ve özümseme kapasitesinin iki değişken arasındaki düzenleyici rolünün (β=0,132) analiz sonuçları gösterilmiştir.



Şekil 26. Stratejik Çeviklik-Finansal Performans Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

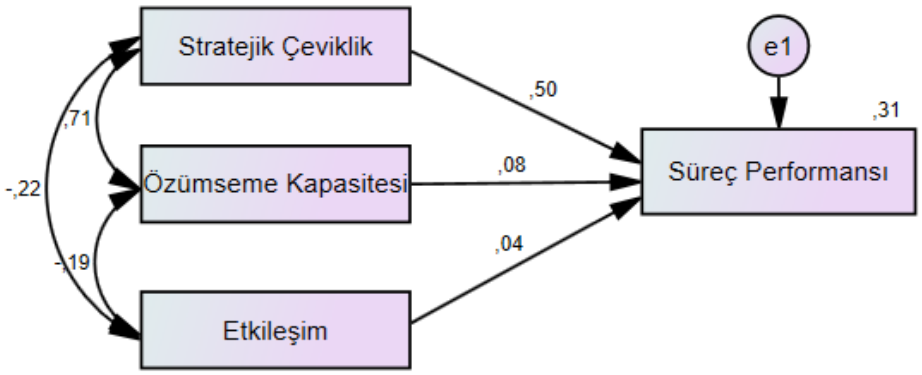
Özümseme kapasitesinin düzenleyici rolüne ilişkin etkileri grafiksel olarak Şekil 26' da gösterilmiştir. İlgili grafikte, işletmelerin düşük ve yüksek özümseme kapasitesilerine ilişkin verileri yer almaktadır. İşletmelerin özümseme kapasitesi seviyeleri düşük olduğunda, stratejik çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin azaldığı görülmektedir. İşletmelerin, özümseme kapasitelerinin artmaya başlaması ile birlikte stratejik çeviklik seviyeleri de yükselerek performanslarının arttığı belirlenmiştir. Grafikteki verilere göre işletmelerin yüksek özümseme kapasitesinin artması ile birlikte performansları 3.3'ten 4.4'e kadar yaklaşık %33 arttığı, düşük özümseme kapasitesine sahip olan işletmelerin performansı ise 3.5'den 4.2'ye yaklaşık %20 arttığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre özümseme kapasitesinin stratejik çeviklik işletme performansı arasındaki ilişkiyi düzenlediği ortaya çıktığı için H_{5a} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 60. Stratejik Çeviklik-Süreç Performansı Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Etki Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	β	S. β	S.H.	t
Stratejik Çeviklik	0,325*	0,502*	0,038	8,564
Özümseme Kapasitesi	0,051	0,078	0,038	1,345
Etkileşim	0,022	0,040	0,023	0,945

*p<0,05; R^2=0,306

Yol analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerin, süreç performansı üzerindeki değişimin yaklaşık %31' ini (R^2) açıkladığı görülmüştür. Tablo 60'da stratejik çevikliğin süreç performansına pozitif yönde (β=0,502; p<0,05) anlamlı düzeyde etkisinin olduğu gözlemlenmişken; özümseme kapasitesinin (β=0,078; p>0,05) ve süreç performansına etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Stratejik çeviklik ve özümseme kapasitesinin süreç performansı üzerindeki düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır (β=0,040; p>0,05). H_{5b} hipotezi reddedilmiştir.



Şekil 27. Stratejik Çeviklik-Süreç Performansı Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesinin Düzenleyici Rolü Yol Diyagramı

Şekil 27'de stratejik çeviklik ile süreç performansı arasındaki ilişkide, özümseme kapasitesinin düzenleyici rolüne ilişkin yol diyagramı gösterilmiştir.

8. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmamızdaki dört değişkenin birbiri arasındaki sonuçları ifade edilecek olup; araştırmanın kısıtları, sektöre ve gelecekte yapılması muhtemel çalışmalara yönelik olarak önerilere yer verilecektir.

Teknolojinin gün geçtikçe gelişmesi ile dünya genelinde değişimler çok hızlı yaşanmaktadır. İşletmeler, piyasa koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için; hızlı, güvenilir ve doğru kararlar vererek sektörel ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek zorundadır (Ardıç ve Dulkadir, 2022, s. 159). Teknolojik değişim ile pek çok işletme eskiden yaptığı işleri daha iyi yapmak ve rakipleri ile pazar payı için mücadele ederken; bir yandan da belirsiz piyasa koşulları, ekonomik gelişmeler ve global anlamdaki olumsuzluklarla baş edebilmesi gerekmektedir. Söz konusu bu durumlarla başa çıkabilmek için stratejik çeviklik önemli bir kavram olarak yer almaktadır. Literatürde işletme performansı ve stratejik çeviklik kavramlarının birlikte değerlendirildiği araştırmalar bulunmaktadır. İşletmeler açısından stratejik çevikliği incelediğimizde, işletmelerin; değişimlere hızlı uyum sağlama, piyasa belirsizliğini kontrol etme, çevresel faktörlere uygun tepkiler verme, tehditleri fark etme, fırsatlardan istifade etme, esneklik, kaynakların verimli kullanılması, rakiplerinden iç ve dış müşterilerine, tedarikçilerinden ortaklarına kadar bir bütünü ilgilendiren konulara ilişkilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde stratejik çeviklik işletmelerin performansını arttırma konusunda ön planda olan kavramlar arasında yer almaktadır.

Stratejik çeviklik; işletmelere esnek olma, çevresindeki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayarak tepki verme, piyasa belirsizliğini ve riskini kontrol edebilmek için fırsatlar sunmaktadır. Stratejik olarak çevik bir işletme, örgütsel kültürünü pazardaki değişime uyarlayarak hızlı bir şekilde öğrenebilir ve işletmenin ürün/hizmetlerini dışsal değişimlere göre şekillendirebilmektedir (Ahammad vd., 2020, s. 1). Stratejik çevikliği yüksek olan işletmeler; piyasadaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap vererek, müşteri istek ve taleplerine göre yeni ürünler üreterek performanslarını maksimize edebilmektedir.

8.1. Stratejik Çeviklik ve İşletme Performansı İlişkisi Bulgular ve Tartışma

Yapılan analiz sonuçlarına göre, stratejik çevikliğin işletme performansı anlamlı bir etkisi (ß=0,792; p<0,05) olduğu ortaya çıkmış ve sonuçlar hipotez testlerini desteklerken; elde etmiş olduğumuz veriler neticesinde, işletmelerin stratejik çevikliklerinde 1 birim artış olduğunda performanslarında %79'luk bir artış olduğu görülmektedir.

Shin vd. (2015), Koreli KOBİ firmalarında stratejik çevikliğin operasyonel ve firma performansı üzerine etkisi üzerine çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçları arasında; stratejik çevikliğin müşteriyi elde tutma (β=0,190) ve operasyonel cevap verilebilirlik (β=0,260) arasında olumlu ilişkinin olduğu belirtilirken, stratejik çevikliğin finansal performansı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapmış olduğumuz çalışmada ise stratejik çevikliğin işletme performansını (ß=0,792) etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olurken, birden farklı sektörde de stratejik çevikliğin işletme performansını olumlu etkilediği görülmüştür. Clauss vd. (2019), stratejik çeviklik, iş modeli inovasyonu ve firma performansı üzerine yaptıkları çalışmada, elektronik endüstrisinde faaliyet gösteren Alman şirketlerden veriler elde etmiştir. Yazarlar stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkide (ß=0,495) etkisini tespit ederek, stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde doğrudan bir etki sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Uğurlu vd. (2019), Gaziantep'teki üretici firma üzerinde yaptıkları çalışmada firmaların sahibi ya da yöneticileri ile görüşerek anket yöntemi ile veri toplamıştır. Yazarlar, Gaziantep ilindeki piyasa belirsizliği ve dinamizmin yüksek olduğu, bu nedenle de üretici firmaların rakipleriyle mücadele edebilme ve ayakta kalabilmek için stratejik çevikliğin hayati öneme sahip olduğu vurgulamıştır. Anketlerin analiz edilmesi akabinde stratejik çeviklik alt boyutlarından teknoloji yeteneği (β= 0,364) ve içsel uyumun (β=0,353) firma performansını olumlu etkilediği, örgütsel öğrenme ve işbirlikçi inovasyonun ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre ankete katılım gösteren üretici firmaların, performanslarını geliştirmeleri için, işletme içerisinde işbirlikçi ve katılımcı davranışların yaygınlaşması konusunda odaklanarak, stratejik bilincin de içselleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışmamızda da teknoloji yeteneğinin, işletme performansı alt boyutları olan finansal performans (ß=0,517) ve süreç performansı (ß=0,390) ile ilişkisi anlamlı çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında Gaziantep ve İstanbul gibi büyük şehirlerdeki işletmelerin teknoloji yeteneklerinin firma

performansına olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Çalışmamızda örgütsel uyum faktörünün süreç performansını etki ettiğini (ß=0,320) fakat finansal performansa etki etmediği sonucu çıkmıştır. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplarla birlikte yapılan analizler neticesinde; işletmelerin, örgütsel uyumu oluşturan maddelerin, finansal performansa etkisinin olmadığını ve süreç performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kale vd. (2019), Türkiye'deki konaklama işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada stratejik çevikliğin işletme performansını yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır (ß=0,680). İstatistiksel sonuçlar açısından çalışmamızla (ß=0,792) benzerlik gösteren araştırmada; işletmelerin yoğun rekabet ortamında, müşteri ve diğer paydaşların değişen beklentileri gibi pek çok nedenden ötürü, mevcut pazar paylarını ve işletme performanslarını koruma ve geliştirmek için stratejik çevikliği dikkate almaları gerektiğini belirtmiştir. Bilgi ve stratejilerin kullanılması ile kararların hızla güncellenmesinin işletme performansı açısından gerekli olduğu da sonuçlar arasında yer almaktadır.

Odunayo (2020), Njerya'daki mevduat bankalarında çalışan yöneticilerle yaptığı çalışmada, stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisini incelemiştir. Analiz sonucuna göre stratejik çevikliğin işletme performansını olumlu etkilediği (ß=0,774) görülmüş ve çalışmamız ile sonuçların (ß=0,792) çok yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın diğer çıkarımlarına baktığımızda; stratejik olarak çevik olan işletmelerin ivme kaybetmeden kendilerini dönüştürmeyi öğrenmekle kalmayıp aynı zamanda üst yönetimin de işletmelerinin kalıcı olması için düzenli olarak değişime ayak uydurması gerektiği belirtilmiştir. Aynı zamanda mevduat bankalarının iç ve dış ortamdaki değişiklikleri algılayarak; zamanında ve uygun maliyetli olarak, etkin bir şekilde yanıt vermek için uyum kapasiteleri oluşturmaları ve geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Yıldız ve Aykanat (2021), stratejik çeviklik, örgütsel inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sakarya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki otomotiv, yapı, plastik, orman, kimya, gıda, elektrik, demir çelik gibi farklı sektörlerden oluşan firmalardan elde edilen verilere göre stratejik çevikliğin işletme performansını olumlu etkilediği (ß= 0,895) görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Sakarya'daki birden fazla sektör üzerine yapılan çalışma ile İstanbul'da yapılan çalışmamızın istatistiki sonuçları arasında benzerlik olduğu görülmektedir.

Chan ve Muthuveloo (2021), Malezya'daki özel yüksek öğretim kurumlarında yaptıkları çalışmada stratejik çevikliğin işletme performansına etkisini ölçmüşlerdir. Çoğunluğu CEO veya rektör yardımcılarından oluşan çalışmada, piyasadaki belirsizlikler ve çalkantılı iş ortamında stratejik çevikliğin değerinin artacağı vurgulanırken, stratejik çeviklik sayesinde kuruluşların, değişiklere tepki vermek yerine öngörme, hızlı stratejik kararlar alma ve uygulaması gerektiği belirtilmiştir. Ürü ve Ünsal (2022), yaptıkları çalışmada İstanbul'da bulunan küçük ölçekli KOBİ'lerin verilerini analiz etmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında stratejik çevikliğin işletmelerin rekabet avantajını (ß=0,307) olumlu etkilediği sonucuna ulaşan yazaralar: Stratejik çevikliğe sahip işletmelerin, dinamik olmaları ve çevreye uyum sağlamaları ile birlikte çift yönlülüklerinin de rekabet avantajı elde edebilmede katkı sağladığını ifade etmiştir.

Araştırmamızda stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine olumlu ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, yapılan analizler sonucunda çıkan sonuçlar literatürle kavramsal olarak uyumlu olduğu görülmüştür.

8.2. Stratejik Çeviklik ve İnovasyon Yeteneği İlişkisi Bulgular ve Tartışma

Yapılan analizler neticesinde, stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi (ß=0,944; p<0,05) olduğu ortaya çıkmış ve sonuçlar hipotez testlerini desteklemiştir.

Hsu ve Fang (2009), Tavyan'da bulunan ve tasarımla uğraşan işletmelerde yaptıkları çalışmada; insan sermayesi ve ilişkisel sermayenin, stratejik çeviklik faktörlerinden olan örgütsel öğrenme yeteneği aracılığıyla yeni ürün geliştirme performansını iyileştirdiği sonucuna ulaştırmıştır. Çalışmada yapılan analizler neticesinde, örgütsel öğrenme yeteneği yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde (β=0,460) etkilerken, araştırmamızdaki analiz sonuçlarında da örgütsel uyumun ürün inovasyonu üzerinde anlamlı (ß=0,400) bir etkisi olduğu görülmüş ve sonuçları açısından benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Yu vd. (2013), Çin'deki girişimci firmalardan veriler elde etmiştir. Girişimci firmaların iletişim ağlarındaki yeterlilik, teknoloji yeteneği ve yeni ürün geliştirme performansı üzerine yaptığı çalışmada; teknoloji yeteneğinin yeni ürün geliştirme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yazarlar, yeni ürün geliştirme performansını arttırmak için teknoloji yeteneğinin önemli olduğu ve işletmelerin teknoloji yeteneklerini geliştirmek için iletişim ağları ile ilişkilerini geliştirmesi gerektiği

sonucuna varmıştır. Yapmış olduğumuz çalışmada da teknoloji yeteneğinin ürün inovasyonunu olumlu etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte stratejik çevikliğin ürün inovasyonunu olumlu etkilediği de sonuçlarımız arasında yer almaktadır.

Tavani vd. (2018), iş birliğine dayalı inovasyon ağları ile yeni ürün performansının arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada İran'daki orta ve yüksek teknoloji imalat şirketlerinden veriler elde etmişlerdir. Araştırmanın sonuçları arasında; iş birliğine dayalı inovasyon ağlarının süreç inovasyon yetenekleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Al-Romeedy (2019), Mısır Havayollarında rekabet avantajı olarak stratejik çeviklik çalışması yapmıştır. Havayolu çalışanlarından elde edilen verilere göre; stratejik çevikliğin inovasyonu olumlu etkilediği ve rekabet avantajı elde etmesinde büyük ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca stratejik çevikliğin, değişken ve hızlı değişen iş piyasasında rekabette avantaj elde edilmesi açısından önemli bir araç olduğu belirtilmiştir. Stratejik çeviklik sayesinde Mısır Havayolları'nın son dönemde yaşanan krizleri aşmasında, küresel işgücü piyasasındaki dengesini bulmasında ve konumunu yeniden kazanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde ettiğimiz veriler ile literatür araştırması ile elde ettiğimiz veriler kavramsal olarak uygun olduğu görülmektedir.

8.3. İnovasyon Yeteneği ve İşletme Performansı İlişkisi Bulgular ve Tartışma

YEM sonuçlarına göre inovasyon yeteneğinin işletme performansını etkilediği (ß=0,820; $p<0,05$) tespit edilmiş ve sonuçlar hipotez testlerini desteklemiştir.

Calantone vd. (2002), öğrenme yönelimi, işletmelerin inovasyon yeteneği ve firma performansı üzerinde yaptıkları çalışmada; ABD endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların yöneticilerinden alınan veriler neticesinde, firma inovasyonunun işletme performansı ile pozitif ilişkisi (ß=0,240) varken, araştırmamızda inovasyon yeteneğinin işletme performansı çok daha fazla (ß=0,820) etkilediği görülmektedir. Yazarlar rekabet avantajının, müşteri ihtiyaçları, rakiplerin eylemleri ve teknolojik gelişimin tam olarak anlaşılması üzerine inşa edildiğini ve bu anlayışın da örgütsel öğrenme ile mümkün olduğu belirtilirken; bu niteliklere sahip olmayan işletmelerin hayatta kalmanın yollarını başka yerlerde de arasalar inovasyon yeteneği açısından ön plana çıkma ihtimallerinin zayıf olduğu belirtilmiştir. Walker vd. (2011), yönetim inovasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişkide performans yönetiminin aracılık etkisi irdelenmiştir. İngiliz yerel yönetimlerinden elde edilen veriler sonucunda yönetim inovasyonunun

işletme performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda da yönetim ve süreç inovasyonunun süreç performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu (ß=0,246) sonucuna ulaşılmıştır.

Ho ve Chang (2015), Tayvan'daki lojistik hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, hizmet kabiliyetleri ve inovasyon yetenekleri ile performanslarını ölçmüşlerdir. İnovasyon yeteneğinin, işletme performansını olumlu etkilediği çalışmanın sonuçları arasında yer alırken; çalışmanın bulguları, lojistik hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hizmet ve inovasyon yeteneklerinin, işletmelerin performansları açısından önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle lojistik sektöründeki rakiplerine göre yeteneklerindeki güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri ve rekabet avantajı elde etmek için kaynaklarını dağıtmalarını ve işletmelerin inovasyon yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri belirtilmiştir. İlgili çalışmada inovasyon yeteneği işletme performansını (ß=0,360) etkilerken, çalışmamızda çok daha yüksek seviyede bir ilişki (0,820) tespit edilmiştir.

Guzman vd. (2018), Meksika'da Aguascalientes eyaletinde bulunan KOBİ'lerin işletme performansı üzerine yaptığı çalışmada ürün inovasyonunun işletme performansı üzerinde pozitif etkiye (ß=0,192) sahip olduğu, süreçlerdeki inovasyonun da işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye (ß=0,134) sahip olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Araştırmamızdaki sonuçlara göre; ürün inovasayonunun finansal performansı (ß=0,553) ve süreç performansını (ß=0,499) olan etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir. Yazarlar KOBİ'lerin yöneticileri ve/veya sahipleri işletme performans düzeylerini önemli ölçüde artırmak istiyorlarsa, ürün veya hizmetlerinde müşterilerinin ve nihai tüketicilerinin talep ettiği değişiklikleri veya iyileştirmeleri KOBİ'lerin örgüt kültürüne uyum sağlayarak yapmak zorunda kalacaklarını ve bu durumun da KOBİ'lerde yalnızca daha yüksek oranda bir büyüme ve gelişme düzeyi yaratmakla kalmayacağı aynı zamanda işletme performansının düzeyini de yükseltebileceği belirtilmiştir.

Khosravi vd. (2019), yönetim inovasyonu üzerine yaptıkları çalışmada, yönetim inovasyonunun işletmelerin genel performansını ve finansal performansı olumlu etkilediği sonucuna ulaşırken, çalışmamızda; yönetim ve süreç inovasyonunun, süreç performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, yönetim ve süreç inovasyonunun finansal performansı olumlu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Nandal vd. (2021), Hindistan'da yaptıkları çalışmanın ana amacı ürün inovasyonunun işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkisini analiz etmektir. Otomobil sektöründeki yöneticilerden veriler topladığı çalışmasında; finansal performans ürün inovasyonunun bileşenleri ile ilişkilendirilmiş ve ürün/süreç inovasyonunun finansal performansı olumlu yönde (ß=0,496) etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmamızın sonuçlarına göre ürün inovasyonu finansal performansını (ß=0,553) olumlu etkilediği görülmektedir. Yazarlar; otomobil sektöründe inovasyonunun organizasyonun genel başarısı için çok önemli olduğu için ürün inovasyonu konusunda oldukça hassas olunması gerektiğini belirtmiştir. İşletmeler, finansal performansın iyileştirilmesi konusuna önem verirken; ürün inovasyonunun, finansal performansı iyileştirmenin temel unsurlarından biri olarak görülmelidir.

8.4. İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular ve Tartışma

İnovasyon yeteneğinin aracılık rolüne ilişkin yapmış olduğumuz analiz sonuçlarında, inovasyon yeteneğinin aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda inovasyon yeteneği faktörlerinden olan yönetim ve süreç inovasyonu faktörünün de aracılık rolünün olmadığı belirlenmiş fakat ürün inovasyonun aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Saeidi ve Othman (2017), yaptıkları çalışmada İran'daki imalat işletmelerinden veriler elde etmişlerdir. Çevresel yönetim muhasebesi ile işletmelerin finansal performansı arasındaki ilişkide süreç ve ürün inovasyonunun aracılık rolünün incelendiği çalışmada çevresel yönetim muhasebesinin finansal performans üzerindeki olumlu etkisinin (β=0,370) olduğu, bu ilişkiye aracı değişken olan ürün inovasyonunun da eklenmesiyle etkinin azalması nedeniyle kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda da stratejik çevikliğin finansal performansı etkilediği (β=0,517) ve bu ilişkiye aracı değişken olan ürün inovasyonunun da eklenmesi ile birlikte etkinin (β=0,280) azalması nedeniyle kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Markovic ve Bagherzadeh (2018), İspanyol endüstri firmaları üzerine yaptıkları çalışmada, dış paydaş ortak yaratma ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ve ürün inovasyonunun aracılık rolünü incelemişlerdir. Ürün inovasyonunun dış paydaş ortak yaratma ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Ramirez vd. (2018), İspanyol imalat şirketleri üzerinde yaptıkları çalışmada, dış bilgi ile pazarlama inovasyonu arasındaki ilişkide, ürün inovasyonu ve organizasyonel inovasyonun aracılık rolünü incelemişlerdir. Sonuçlar, ürün inovasyonunun geliştirilmesinin, işletmelerin pazarlama inovasyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmede ve dolayısıyla sürdürülebilir, rekabet avantajı elde etmede önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Dış bilgi ile pazarlama inovasyonu arasındaki ilişkide ürün inovasyonunun tam aracı etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Sharma vd. (2016), Avrupalı bazı şirketlerin verileri ile Ar-Ge harcamalarının ve marka değerinin pazarlama performansı üzerindeki etkisinde ürün inovasyonunun aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda ürün inovasyonunun kısmi aracılık rolü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yazarlar, çok uluslu işletmelerin, KOBİ ve perakendeci işletmelere göre ürün inovasyonu ve pazar paylarını arttırmak için Ar-Ge harcamalarını daha fazla kullanabildikleri sonucuna ulaşmıştır.

AlTaweel ve Al-Hawary (2021), Orta Doğu Bölgesi'nin önde gelen borsalarından biri olan Amman Borsası'nda faaliyet gösteren şirketlerde çalışan üst düzey yöneticilerden topladığı verilerle yaptıkları çalışmada; stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde inovasyon yeteneğinin aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamızda ise inovasyon yeteneğinin aracılık etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yazarlar, stratejik yeteneğin, organizasyonun içinde bulunduğu pazar ile ilgili tüm bilgileri verip, inovasyon yeteneği ile yeni süreçler veya girdiler geliştirmesini ve yaratıcı ürünler elde etmesini sağladığını ve bu sebeple, işletmelerin iş ortamlarındaki değişimleri tahmin etme, mevcut kaynakları, fırsatlardan yararlanma ve tehditlerden kaçınma ile orantılı olarak yeniden tahsis etmenin farkındalığı sayesinde müşteri isteklerini karşılayan ürün ve hizmetler yaratma yeteneklerini geliştirdiği ifade edilmiştir.

Özgüner (2021), yaptığı çalışmada çevik üretimin işletme performansına etkisinde inovasyonun aracılık rolünü incelemiştir. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinden veriler elde ettiği çalışma sonucunda yapılan aracılık testi analizleri neticesinde; çevik üretimin işletme performansını doğrudan ve inovasyon aracılığı ile dolaylı olarak etkilediği, diğer bir deyişle inovasyonun, çevik üretimin işletme performansına olan etkisinde aracılık rolü bulunmaktadır. Sonuçlara göre; çevik üretimin inovasyonu olumlu etkilediği ve inovasyonunda işletme performansını yükselttiği belirtilmiştir. Yazarlar tekstil işletmelerinin rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri noktasında çok önemli bir yere sahip olan çevik üretim anlayışının

benimsenerek inovasyon düzeylerini arttırabileceklerini ve daha inovatif uygulamalar sayesinde de işletmeler açısından arzulanan performans artışlarının sağlanabileceği belirtilmiştir.

Çalışmamızdaki sonuçlar ve literatürdeki ürün inovasyonu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde ürün inovasyonun ve stratejik çevikliğin firma performansına etkisinde yine ürün inovasyonunun aracı etkisi olduğu ortaya çıkmış ve sonuçların literatür ile uyumlu olduğu anlaşılmıştır.

8.5. Özümseme Kapasitesinin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Bulgular ve Tartışma

Yapmış olduğumuz analizler neticesinde özümseme kapasitesinin, stratejik çeviklik ile işletme performansı ve finansal performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmışken, stratejik çeviklik ve süreç performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zahra ve Hayton (2008), yaptıkları çalışmada, uluslararası girişimin işletme performansı üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolünü incelemiştir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren uluslararası işletmelerden elde edilen veriler neticesinde, özümseme kapasitesinin uluslararası girişim ile işletmelerin karlılığı ve gelirin artmasındaki ilişkiyi düzenlediği görülmüştür. Çalışmanın sonuçlarına göre; yöneticiler, dış pazarlardan elde edilen yeni bilgilerden başarılı bir şekilde yararlanılması için işletmeyi Ar-Ge ve inovasyon yeteneği oluşturmaya teşvik etmesi gerekmektedir. Çalışmamızda da stratejik çevikliğin finansal performansa etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü olduğu görülmüş ve işletmelerin özümseme kapasitelerinin geliştikçe stratejik çevikliklerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Guimaraes vd. (2016), yaptıkları çalışmada üretim sektörü, finansal hizmetler, bankacılık, perakende sektörü, sağlık, mağazacılık, ulaşım, iletişim gibi işletmelerden veriler elde etmişlerdir. Araştırmada; rekabetçi zeka, stratejik liderlik, etkin teknoloji yönetimi ve inovasyon süreçlerinin, işletmelerin inovasyon başarısında örgütsel özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında, rekabetçi zeka, etkin teknoloji yönetimi ve inovasyon süreçlerinin işletmelerin inovasyon başarısında özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü olduğu yer almaktadır. Yazarlar, işletmelerin özümseme kapasitelerinin inovasyon başarısı üzerindeki etkisinin önemli olduğunu belirterek, yüksek özümseme kapasitesine sahip olan işletmelerin, düşük özümseme kapasitesine sahip olan işletmelere göre inovasyon konusunda daha başarılı

olacağını belirtmiştir. İşletmelerin özümseme kapasitelerini geliştirmek için, insan kaynakları yönetimi (işe alma, geliştirme, eğitim, performans) ciddiye alınarak, insan kaynakları ve alt departmanları yenilenerek, işletmenin daha iyi bir performans göstermesi için özümseme kapasitesi ögelerinin kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. Yapmış olduğumuz çalışma neticesinde de stratejik çevikliğin işletme performansına olan etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmış ve işletmelerin özümseme kapasitesileri arttıkça stratjeik çevikliklerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Noor ve Aljanabi (2016), inşaat sektöründe yer alan KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmada, işletme sahiplerinden veriler elde etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları arasında girişimci yönelim ile teknolojik inovasyon yeteneği arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin düzenleyici rolünün olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yazarlar, firma yöneticilerinin yeni teknikler öğrenmede, işletme yenilikçiliğini ve proaktifliğini artırmada, inovasyon yeteneklerini güçlendirmek için işletme dışındaki bilgilerin değerini fark etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Kanwal vd. (2017), bankacılık sektöründe yapmış oldukları çalışmada; örgütsel öğrenme kapasitesi ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin bilgi ve örgütsel bilgilerini inceleme, gerçekleştirme ve kullanma kapasiteleri, onların daha üretken olmalarına ve sonucunda da rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacağı belirtilmiştir. Ayrıca işletmelerin artan öğrenme kapasitesi, insanların öğrenme fırsatlarını kullanma yeteneğini harekete geçirecek ve örgütsel öğrenme kapasitesi yüksek olan bir işletme, daha yüksek çalışan memnuniyetine sahip olarak, finansal performansın da artmasını sağlayabileceği çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Agramunt ve Pineda (2018), Arjantin'de bilgi teknolojileri hizmeti veren KOBİ'lerden elde ettikleri verilerle; Ar-Ge, uluslararası ağlar ve inovasyon arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin düzenleyici rolünün incelendiği çalışmada özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Zhang vd. (2022), yaptıkları çalışmada Çin'de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden anket verisi elde etmiştir. Yeşil girişimcilik yöneliminin finansal performans üzerine etkisinde paydaşların katılımı ve yeşil özümseme kapasitesinin rolü incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında; yeşil özümseme kapasitesinin yüksek olduğunda yeşil girişimcilik yönelimi ile finansal performans arasındaki ilişkinin olumlu olduğu ve özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir.

Chengying vd. (2022), gelişmekte olan ülkeler üzerine yapmış oldukları analizde, ulusal özümseme kapasitesinin kurumsal kalite ve doğrudan yabancı yatırımcı çekme arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü araştırmıştır. Analiz sonuçlarına göre; özümseme kapasitesinin doğrudan yabancı yatırımcı girişi ve kurumsal kalite boyutu arasındaki ilişkiyi düzenlediği ortaya çıkmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin özümseme kapasitesinin, gelişmiş olan ülkelerin özümseme kapasitesinden düşük olduğu ve gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkelerden gelen doğrudan yabancı yatırımcılardan üretim, yönetimsel uygulamalar ve teknoloji hakkında yeni bilgileri özümsediği sonucuna ulaşılmıştır.

8.6. Hipotez Testleri Sonuçları

Yapılan analizler neticesinde ana hipotezler ve alt hipotezlerin sonuçları Tablo 61'de ifade edilmiştir.

Tablo 61. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezler	**Sonuç**
H_1: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Kabul edilmiştir.**
H_{1a}: Teknoloji yeteneğinin finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{1b}: Teknoloji yeteneğinin süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{1c}: Örgütsel uyumun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H_{1d}: Örgütsel uyumun süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_2: Stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Kabul edilmiştir.**
H_{2a}: Teknoloji yeteneğinin ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{2b}: Teknoloji yeteneğinin yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{2c}: Örgütsel uyumun ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{2d}: Örgütsel uyumun yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{2e}: Stratejik çevikliğin ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{2f}: Stratejik çevikliğin yönetim ve süreç inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_3: İnovasyon yeteneğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Kabul edilmiştir.**
H_{3a}: Ürün İnovasyonunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.

H_{3b}: Ürün İnovasyonunun süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{3c}: Yönetim ve süreç inovasyonunun finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H_{3d}: Yönetim ve süreç inovasyonunun süreç performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmiştir.
H_4: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde inovasyon yeteneğinin aracılık rolü vardır.	**Reddedilmiştir.**
H_{4a}: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonu değişkeninin aracılık rolü vardır.	Reddedilmiştir.
H_{4b}: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde ürün inovasyon aracılık rolü vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{4c}: Stratejik çevikliğin finansal performansı üzerine etkisinde ürün inovasyonun aracılık rolü vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{4d}: Stratejik çevikliğin süreç performansı üzerine etkisinde ürün inovasyonun aracılık rolü vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{4e}: Stratejik çevikliğin finansal performans üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonun aracılık rolü vardır.	Reddedilmiştir.
H_{4f}: Stratejik çevikliğin süreç performansı üzerine etkisinde yönetim ve süreç inovasyonun aracılık rolü vardır	Reddedilmiştir.
H_5: Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	**Kabul edilmiştir.**
H_{5a}: Stratejik çeviklik ile finansal performans arasındaki ilişkide, özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü vardır.	Kabul edilmiştir.
H_{5b}: Stratejik çeviklik ile süreç performansı arasındaki ilişkide, özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü vardır.	Reddedilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda **H_1:** Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır, **H_2:** Stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır, **H_3:** İnovasyon yeteneğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ve **H_5:** Stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü bulunmaktadır hipotezleri kabul edilirken, **H_4**: Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerine etkisinde inovasyon yeteneğinin aracılık rolü vardır hipotezi reddedilmiştir.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma konusunun ön hazırlığının yapılması, verilerin analiz edilerek değerlendirilmesi ve yorumlanması gibi aşamalarda yapılan literatür incelemelerin akabinde; elde edilen veriler doğrultusunda sonuç ve önerilere bu bölümde yer verilmiştir.

İşletmeler, genellikle kar amacı ile kurulmaktadır. Hedefleri doğrultusunda faaliyetlerine devam eden işletmeler belirli dönemler sonucunda performanslarını kontrol ederek istenen seviyenin hangi aşamasında olduklarını bilmeleri gerekmektedir. İşletme performansının ölçümlenmesi ve yönetimi hem bireysel hem de takımların performanslarının yönetilmesi aşamasında; işletmenin tüm süreçlerini sürdürülebilir olarak yüksek karlılığa ulaştırmak için sürekli gelişime yöneltmeyi ön plana çıkarmaktadır (Turgut, 2014, s. 33).

İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi için elbette satış yapması ve satışlarından da kar elde etmesi gerekmektedir. İşletmeler, ürün ve hizmetlerinin satışını yaparken diğer taraftan da maliyetleri ve pazardaki konumlarına da gözden geçirmelidir. Rakiplerine göre fiyat avantajı yakalayan işletmelerin, ürün maliyetleri de önemli olmakta ve karlılık konusunda da en azından rakipleri ile aynı seviyede bir karlılık oranı yakalaması gerekmektedir. İşletmeler, satış rakamlarına yansıyan değişken ve sabit maliyetlerini kontrol ederek hem kar marjlarını hem de satış fiyatları ile ilgili olarak net bilgiye sahip olabilecektir. Rakiplerine göre çok düşük kar marjı ile satş yapan firmalarda; satışların düşmeye başlaması, sektördeki fiyat dalgalanmaları ve piyasa belirsizlikleri gibi ani değişimlerde finansal olarak zarar elde ederek, güç kaybetmeye başlayacaktır. İşletmeler, bu minvalde belirli dönemlerde finansal göstergelerle birlikte işletme ve yönetimsel süreçlere de odaklanabilmelidir. Özellikle, Türkiye ve dünyadaki ekonomik gelişmelerin sürekli değişkenlik gösterdiği bir dönemde, finansal sonuçlarını öngörmek isteyen işletmelerin; piyasa bilgisi, müşteri ve ürün takibi, üretim ve hizmet maliyetleri gibi konulara ağırlık vermesi faydalı olacaktır.

İşletmeler, yoğun rekabet ortamında faaliyetlerine devam ederken, çevresel belirsizliklerin olması ve piyasada yaşanan hızlı dönüşümler nedeniyle olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Küçük ve Bayuk, 2007, s. 795). İşletmelerin bu olumsuz durumlarla baş edebilmesi için stratejik çeviklik konusu önem arz etmektedir.

Stratejik çeviklik, işletmelere belirsiz piyasa koşullarında, değişimleri önceden tahmin etme ve bu değişimlere kolay bir şekilde cevap verme seçeneği kazandırmaktadır. Çalışmamızda da stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişki analiz edilmiş ve stratejik çevikliğin işletme performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşırken, stratejik çeviklik üzerindeki 1 birimlik artışın işletme performansında %79'luk bir artış sağladığı görülmüştür. Ayrıca stratejik çeviklik faktörlerinden olan teknoloji yeteneği faktörünün de hem finansal hem de süreç performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel uyumun süreç performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilen çalışmamızda örgütsel uyumun, finansal performansı olumlu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada katılımcılar, örgütsel uyumun finansal performanslarına etki etmediğini ve daha çok süreçlerindeki performansları arttıracağı yönünde bir düşünceye sahip olmuş olabilir.

İşletmelerin performanslarını etkileyen önemli faktörlerden birisi de inovasyondur. İnovasyon günümüz piyasa koşullarında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet etme ve faaliyetlerine devam edebilmesi için önemli bir kavramdır. İnovasyon yeteneği faktörleri genel olarak ürün, süreç ve yönetim inovasyonu olarak ifade edilmektedir. Ürün inovasyonu işletmelerin yeni ürün ile ilgili olarak yaptıkları faaliyetlerdir. Ürün inovasyonunda işletmeler özellikle Ar-Ge konusunda yatırım yapmaları gerekmektedir. Ar-Ge yatırımı ile birlikte müşteri istek ve taleplerini de göz önünde bulundurarak ürünlerini değiştiren ya da yeniden tasarlayan işletmeler; yeni ürünü piyasa erken sundukları için yüksek karlılık ve pazar payına sahip olmaktadır. İşletmeler, ürün inovasyonu ile birlikte süreç inovasyonunu da göz ardı etmemeleri gerekmektedir. İşletme faaliyetlerindeki süreci hızlandırmak, işletme ve piyasa yapısına uygun bir şekilde tasarlamak önemli adımlar olarak görülmektedir. Süreç inovasyonu yapan işletmelerin, daha verimli imalat süreçleri ile birlikte operasyonel açıdan hız kazanma, esnek hizmet ve ürün sağlama gibi avantajları olmaktadır. Yönetim inovasyonunu ise, işletme yöneticilerin inovasyon yapma konusunda kararlılığı olarak ifade edilebilmektedir. Çalışmamızda, ürün inovasyonunun finansal ve süreç performansını olumlu etkilediği görülürken, yönetim ve süreç inovasyonunun da süreç performansını etkiledeği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim ve süreç inovasyonunun finansal performansı olumlu etkilemediği sonucu ile ilgili olarak; yönetimsel kararların alınması ve işletmelerin süreçlerindeki yeniliklerin, doğrudan finansal sonuçları etkilemediği çıkarımı yapılabilir.

Teknolojiye yatırım yapan işletmeler, müşterilerin talep ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerini kolay bir şekilde dönüştürerek rekabet avantajı elde edebilecektir. Bu durum aynı şekilde işletmelerin süreçlerindeki yeniliklerine de olumlu yansıyacaktır. Örgütsel uyum ile birlikte işletmeler; çalışanların kendilerini geliştirmesi, müşterilerle iş birliği sağlanması ve çalışanların bir bütün halinde hareket edebilme gibi kabiliyetler kazanmaktadır. Böylelikle işletmeler hem ürün hem de süreç inovasyonunda istedikleri sonucu almada başarılı olacaktır. Çalışmamızda stratejik çeviklik faktörleri olan teknoloji yeteneği ve örgütsel uyum ile birlikte inovasyon yeteneği faktörleri olan ürün inovasyonu ve yönetim ve süreç inovasyonu kavramları arasındaki analiz sonuçlarına göre tüm ilişkilerin sonuçlarının olumlu olduğu görülmektedir.

İşletmeler için günümüzde teknoloji konusu gereklilikten ziyade elzem bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmakta ve başarıya giden yolda teknoloji unsuru göze çarpmaktadır. Stratejik çevikliği uygulamak isteyen işletmelerin, teknoloji konusunda güncel olmaları ve teknolojiye yatırım yapmaları gerekmektedir. Rakiplerine kıyasla daha yüksek seviyede teknoloji odaklı üretim sistemleri kullanmak, stok yönetimi ve bilgi sistemlerine yatırım yapmak işletmeleri hem finansal hem de süreç performansı açısından avantajlı konuma getirecektir. İşletmelerin aynı zamanda; eski ürünlerin yeni ürünlere dönüştürülmesi, yeni hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi, yeni ürünlerin rakiplerine göre daha hızlı bir şekilde piyasaya sunulması, rakiplerine göre daha iyi Ar-Ge kabiliyeti elde etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, araştırmamızın sonuçlarında da görüleceği üzere; ürün inovasyonu aracılığıyla stratejik çeviklik uygulayan işletmelerin hem finansal hem de süreç performanslarını arttıracağı görülmektedir.

Dünya genelinde yaşanan pandemi ile birlikte işletmeler, iş yapış tarzlarını tekrar gözden geçirmeye başlamışlardır. Çalışma biçimleri değişen işletmeler, bilgi teknolojileri ve dijitalleşme konusunda hızlı ve yüksek seviyede ilerlemeler kaydetmektedir. İşletmeler böylelikle dış bilginin değerini daha iyi kavramışlardır. Dış paydaşlar olan; müşteri, tedarikçi ve rakiplerden alınan bilgiler işletmelerin piyasadan güncel bilgileri elde etmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda çalışanların gerek kendi departmanlarını gerekse işletmeyi ilgilendiren, sektörü ve piyasayı sürekli olarak takip etmesi ve bu bilgileri elde ettikten sonra işletmelerinde uygulanabilecek düzeye getirmesi önemlidir. Elde edilen bu bilgilerin departmanlarla paylaşılması kıymetli olacaktır. Bilginin, departmanlar arasında paylaşılması ve fikir alışverişinin yapılmasıyla işletmenin bilgi seviyesinin de yükselmesi muhtemeldir. Bu şekilde bir bilgi akışının olması, işletmenin olası problemlerine çözüm

sağlamada katkısı olacaktır. Aynı zamanda yeni fikir ve görüşlerin departmanlar arasında paylaşılması sonucunda işletmenin özümseme kapasitesinin artarak işletme performansına olumlu katkısı olacaktır.

İşletmeler, departmanları ile bir bütün halinde çalışan kuruluşlardır. Bu sebeple de satın almadan pazarlamaya, muhasebe ve finans biriminden Ar-Ge ve halkla ilişkilere kadar pek çok departmanın işlevi önemlidir. Şüphesiz departmanlar arası uyumu sağlamada uygun çalışma ortamını hazırlamak; işletme ve departman yöneticilerinin katkı vermesiyle oluşacaktır. Yöneticilerin işletme strateji ve hedefleri doğrultusunda takım çalışması ve departmanlar arası iletişimi desteklemesiyle birlikte; işletme içindeki uyum artacak ve bilgi paylaşımının da artması ile birlikte örgütsel öğrenmeye de katkısı olacaktır. İşletmelerin, dışarıdan aldıkları bilgiyi kendileri için faydalı olan bilgilere dönüştürüp kullanması önemlidir. Bu kapsamda çalışmamızın da sonuçlarında görüleceği üzere; daha yüksek özümseme kapasitesine sahip işletmelerin, stratejik çeviklik seviyelerinin de artararak performanslarına olumlu katkılarının olacağı görülmektedir.

Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren sanayi şehirleri bulunmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda, belirli sektörlerle özdeşleşmiş sanayi şehirlerinden veriler toplanarak sektör özelinde stratejik çevikliğin işletme performansına olan etkisi incelenebilir.

İstanbul ili özelindeki piyasa koşulları ile diğer büyük şehirlerdeki piyasa ve rekabet şartları arasında farklılıklar olabilmektedir. Bu farklılıklardan kaynaklı olarak yapılacak bir araştırmada; rekabetin yoğunluğu ve şartları gibi unsurlar da eklenerek bir çalışma gerçekleştirilebilir. Bazı illerde sanayi ve üretim ön plandayken, diğer illerde hizmet sektörünün daha da geliştiği görülmektedir. Bununla birlikte ihracat ağırlıklı çalışan şehirlerdeki işletmeler de incelenebilir. Özellikle ihracat yoğun çalışan sektör ve şehirlerde kaliteli üretim ön plana çıkmaktadır. İhracat özelinde üretim konusunu ön plana alarak stratejik çeviklik konusu irdelenebilir.

Son dönemlerde literatürde liderlik üzerine pek çok çalışma bulunmaktadır. Özellikle KOBİ'lerde yöneticilerin liderlik tarzları çalışanlara etki ettiği görülmektedir. Bu kapsamda stratejik çeviklik ve işletme performansı ilişkisinde demokratik liderlik, dönüştürücü liderlik gibi liderlik türlerinin de bu ilişkideki yeri ve önemi ölçülebilir. Stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkide iş yerindeki çalışan memnuniyeti, örgüt içi iklim gibi konuların düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılabilir.

Teknolojinin sürekli olarak gelişmesi ile birlikte işletmeler bilgi teknolojilerine yatırım yapmaktadır. Bu kapsamda stratejik çeviklik ile işletmelerin sahip olduğu bilgi teknolojileri ilişkisi araştırılabilir. Aynı zamanda dijitalleşmenin işletmelerin pazarlama, satış ve hizmetlerindeki rolü de incelenebilecek diğer konular olarak ifade edebiliriz.

KAYNAKÇA

Abdallah, A.B. ve Al-Ghwayeen, W. S. (2020). Green supply chain management and business performance: The mediating roles of environmental and operational performances. *Business Process Management Journal*, 26(2), 489-512.

Abubakar, T. T., Bozkurt, Ö. Ç. ve Kalkan, A. (2022). Büyük veri kullanımının Türk işletmelerinin ürün ve süreç inovasyonu üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 87-103.

Açıkgöz, A. ve Günsel, A. (2014). Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(2), 33-60.

Agramunt, L. F. ve Pineda, J. M. B. (2018). The positive moderating effect of absorptive capacity on R&D investment: the case of Argentina's ict firms. *Annals of the Brazilian Academy of Sciences*, 90(3), 3207-3221.

Ahammad, M.F., Glaister, K.W. ve Gomes, E. (2020). Strategic Agility and Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-3.

Ahmad, J., Hamid, H., Kasman, N. ve Hanafi, M. (2020). Strategic agility and millennials generation: An education policy formulation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 1082-1098.

Ahmad, M. S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practies in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50-55.

Ahsan, M. ve Ngo-Ye, L. (2005). The relationship between IT ınfastructure and strategic agility in organizations. Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems, (USA, 11-14 August) 415-427.

Akçakaya, M. (2017). Yerel yönetimlerde performans yönetimi ve karşılaşılan sorunlar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 58-83.

Akgün, A.E. ve Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.

Akın, Ö. ve Reyhanoğlu, M. (2014). İşletme büyüklükleri bağlamında Türkiye'nin inovasyon portresi (2002-2008 Dönemi). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 23-51.

Akkaya, B. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde sağlık kurumu yöneticilerinin dinamik yetenekleri ve sürdürülebilirlik algıları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), 943-960.

Aksoy, Y. (2020). Örgütsel pazar yöneliminin yönetim inovasyonuna etkisinde iş karmaşıklığının rolü. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(1), 223-238.

Alawamleh, M., Ismail, L. B., Aladwan, K. Ve Saleh, A. (2018). The influence of open/closed innovation on employees' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 75-90.

Al-Azzam, Z. F., Irtaımehi H. J. ve Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service sector. *Journal of Business*, 6(1), 7-15.

Albayrak, A. (2014). Müşterilerin restoran seçimlerini etkileyen faktörler: İstanbul örneği. Anatolia: *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 190-201.

Alon, I., Madanoglu, M. ve Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review*, 27(2) 113-131.

Alromeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines-case study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-16.

AlTaweel, I, R. ve Al-Hawary, I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 1-14.

Altın, N. (2019). Stratejik ittifaklara kayna temelli bir bakış. *Uludağ Journal of Economy and Society*, 38(1), 241-274.

Alzola, L. M., Monroy, M. F. Ve Penate, M. H. (2020). Information technology capability and organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33, 1-9.

Al-Zu'bi, H. A. (2017). Examination the impact of moral intelligence in achieving strategic agility. *Research Journal of Applied Sciences*, 12(2), 157-160.

Amaratunga, D., Baldry, D. ve Sarshar, M. (2000). Assessment of facilities management performance-what next? *MCB University Press*, 18(1-2), 66-75.

An, X., Deng, H., Chao, L. ve Bai, W. (2014). Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 574-590.

Ananthram, S. ve Nankervis, A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: An Indian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(4), 454-470.

Arbussa, A., Bikfalvi, A. ve Marques, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: The case of an SME. *Managament Decision*, 55(2), 1-40.

Ardıç, M. ve Dulkadir, B. (2022). İşletmelerde kullanılan bilişim teknolojisi tabanlı iletişim sistemlerinin işletme performansına etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 159-168.

Arokodare, M. A., Asikhia, O. U. ve Makinde, G. O. (2019). Strategic agility and firm performance: The moderating role of organisational culture. *Business Management Dynamics*, 9(3), 1-12.

Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E. ve Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents and product innovation on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725-740.

Ashrafi, A., Ravasan Z. A., Trkman, P. ve Afshari, P. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15.

Aslantaş, T. (2021). İnovasyon kapasitesini değerlendirmeye yönelik bir uygulama. *Gazi University Journal of Science Part A: Engineering and Innovation*, 8(3), 339-360.

Assen, M. F., Hans, E. W. ve Velde, S. L. (2000). An agile planning and control framework for customer-order driven discrete parts manufacturing environments. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 16-23.

Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: A conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

Aybas, M. ve Tokucu, F. (2020). Kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 1107-1136.

Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5(1), 14-22.

Ayub, A., Arzu, F., Iftekhar, H. ve Hafeez, S. (2014). Entrepreneurial call for strategic agility in fast-paced business environment. *Directory of Open Access Journals*, 10(3), 146-154.

Azzone, G. ve Masella, C. (1991). Design of performance measures for time-based companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 11(3), 77-85.

Bae, Y. ve Chang, H. (2012). Efficiency and effectiveness between open and closed innovation: Empirical evidence in South Korean manufacturers. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(10), 967–980.

Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. ve Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.

Bakan, İ. ve Şekkeli, Z.H. (2016). Lojistik koordinasyon yeteneği, lojistik inovasyon yeteneği ve müşteri ilişkileri (MİY) yeteneği ile rekabet avantajı ve lojistik performans arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 39-68.

Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.

Bal, Y. (2010). Rekabet avantajı yaratmada kaynak temelli yaklaşım bağlamında insan kaynaklarının rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergsi*, 10(20), 267-278.

Balcı, B. R. (2011). Yalın düşünce muhasebe. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 39-58.

Banker, R. D., Potter, G. ve Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *American Accounting Association*, 75(1), 65-92.

Barrionuevo, J. M. M., Morales, G. V. J., ve Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190-202.

Basterretxea, I. ve Martinez, R. (2012). Impact of management and innavation capabilities on performance: Are cooperatives different? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), 357-381.

Bayyurt, N. (2011). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), 577-592.

Berberoğlu, E. O. ve Uygun, S. (2012). Çevre farkındalığı-çevre tutumu arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile sınanması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 459-473.

Bigliardi, B. ve Galati, F. (2018). Family firms and collaborative innovation: Present debates and future research. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 334-358.

Birkinshaw, J., Hamel, G. ve Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.

Bititci, U. S., Turner, T. ve Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692-704.

Bogers, M., Chesbrough, H. Heaton, S. ve Teece, D. (2019). Strategic management of open innovation; A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.

Borini, F. M., Costa, S. ve Junior, M. M. O. (2016). Reverse innovation antecedents. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 175-189.

Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. ve De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.

Braunscheidel, M. J. ve Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27, 119-140.

Breznik, L. ve Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384.

Brueller, N. N., Carmeli, A. ve Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39-57.

Buckley, P. J. ve Park, B. (2014). Realised absorptive capacity, technology acquisition and performance in international collaborative formations: An empirical examination in the Korean context. *Asia Pacific Business Review*, 20(1), 109-135.

Bustelo, D. V., Avella, L. ve Fernandez, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(12), 1303-1332.

Bzhalava, L. (2015). The innovative performance of R&D outsourcing. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 70-95.

Cadiz, D., Sawyer, J. E. ve Griffith, T. L. (2009). Developing and validating field measurement scales for absorptive capacity and experienced community of practice. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1035-1058.

Cai, Z., Liu, H., Huang, Q. ve Liang, L. (2017). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 1-17.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

Camison, C. ve Fores, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.

Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). *YBS Ansiklopedisi*, 4(3), 3-9.

Cankül, D. ve Doğan, A. (2018). Yiyecek-içecek işletmelerinde inovasyon ve artırılmış gerçeklik uygulamaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 576-591.

Carlucci, D., Marr, B. ve Schiuma, G. (2004). The knowledge value chain: How intellectual capital impacts on business performance. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 575- 590.

Castro, G., M., Verde, M. D., Lopez, J. E. N. ve Gonzalez, J. C. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting & Socail Change*, 80(2), 351-363.

Cavlak, H. (2020). Değer bazlı performans ölçümüne katkı sunan üç ölçüm aracı: Performans ölçüm matrisi, performans piramidi ve Cambridge performans ölçüm çerçevesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 79-85.

Cepeda, J. ve Perez, J.A. (2019). Information technology capabilities and organizational agility. *Multinational Business Review*, 27(2), 198-216.

Chan, J. L. ve Muthuveloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(8), 1726-1739.

Chen, P. C., Chan, W. C., Hung, S. W., Hsiang, Y. J. ve Wu, L. C. (2015). Do R&D expenditures matter more than those of marketing to company performance? The moderating role of industry characteristics and investment density. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(2), 205-216.

Chengying, H., Wang, T., Shah, S. A., Chang, Y. ve Zhou, X. (2022). A study on the moderating role of national absorptive capacity between institutional quality and FDI inflow: Evidence from developing countries. *Economoic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-22, DOI: 10.1080/1331677X.2022.2096659.

Chesbrough, H. (2007. Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12-17.

Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R. ve Sadtler, M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, Aralık 84(12), 94-101.

Cihangir, E. (2014). Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performanslı organizasyonların özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 37-54.

Clarke, A. H. ve Freytag, P. V. (2017). Customer portfolios – challenges of internal and external alignment. *IMP Journal*, 11(1), 109-126.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. ve Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-784.

Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.

Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Coronado, A. E., Sarhadi, M. ve Millar, C. (2002). Defining a framework for information systems requirements for agile manufacturing. *Internatinal Journal of Production Economics*, 75(1-2), 57-68.

Cross, K. F. ve Lynch L. (1988). The ''SMART'' way to define and sustain success. *National Productuvity Review*, 8(1), 23-33.

Çağlayan, E., Görener, A. ve Toker, K. (2019). Otomotiv kalite sistemi uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1807-822.

Çakar, N. D. ve Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium sized enterprises. Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(39), 325-359.

Çakmak, F. (2022). Yapısal sermayenin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (43), 171-184.

Çamur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenirlik-Geçerlik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.

Çanakçıoğlu, M. (2019). Yalın düşünce felsefesinde israfla mücadele araçları. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(3), 270-282.

Çetin, K. ve Gedik, H. (2017. İşletmelerde inovasyona etki eden faktörler: Karaman ili örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(ICMEB 17), 160-172.

Çetin, S. ve Fidan, Y. (2017). İnsan sermayesi özümseme kapasitesi ve yenilik performansı ilişkisi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(4), 1-22.

Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniverstesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.

Çınaroğlu, S. (2012). İşletmelerde performans ölçüm modeli. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 119-134.

Çilhoroz, Y. ve Çakmak, C. (2020). Yalın yönetim bakış açısıyla yalın liderlik. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1331-1339.

Çömlekçi, M. F. ve Başol, O. (2019). Sosyal medya haberlerine güven ve kullanıcı teyit alışkanlıkları üzerine bir inceleme. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 30, 56-78.

Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.

Damanpour, F. (2010). An integration of researc findings of effects of firm size and market competitio on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010.

Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organizations Studies*, 35(9), 1265-1285.

Davids, M. ve Verbong, G. (2007). Absorptive capacity in solid-state technology and international knowledge transfer. *Comparative Technology Transfer and Society*, 5(1), 1-28.

Debellis, F., De Massis, A., Petruzelli, M., A. ve Giudice, D. (2020). Strategic agility and international joint ventures: The willingness- ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 27(1), 1-13.

Deeds, D. L. (2001). The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 29-47.

Demirel, E. Ö. ve Güler, M. (2022). Örgütsel çeviklik üzerine yapılmış çalışmaların teorik açıdan incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 361-378.

Demirer, S. ve Nartgün, Ş. S. (2020). Özümseme kapasitesi ölçeğinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırma Dergisi*, 9(4), 2187-2204.

Dereli, T., Baykasoğlu, A., Emre, S., Tanış, S. ve Sevim, T. (2003). Çeviklik, tepkisellik ve esnekliğin yeni ürün geliştirme sürecine yansımaları. III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabi, Kültür Üniversitesi, İstanbul, 19-20 Nisan 2003, 607-612.

Di Minin, A. Frattini, F. Bianchi, M. Bortoluzzi, G. ve Piccalugai A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319-336.

Dijkman, R., Lammers, S. V. ve De Jong, A. (2016). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 18(4), 717-734.

Donkor, J., Donkor, G.N.A., Kwarteng, K.C. ve Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 238-254.

Dougherty, D. ve Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.

Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Managemen Review*, 30(1), 1-14.

Doz, Y. L. ve Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382.

Duchek, S. (2013). Capturing absorptive capacity: A critical review and future prospects. *Schmalenbach Business Review*, 65(3), 312-329.

Duman, N. (2020). Üniversite öğrencilerine COVİD-19 korkusu ve belirsizliğe tahammülsüzlük. *The Journal of Social Science*, 4(8), 426-437.

Dyer, L. ve Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. *HR Strategy to Organizational Effectiveness*, 98(12), 1-35.

Ege, İ. ve Şener, Z. (2013). Performans ölçümünde kullanılan yöntemler: Performans karnesi ve kumanda paneli karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 57, 107-120.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerleme yaklaşımları: Kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-369.

Engen, A., Kube, H., Schmidt, S. ve Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43, 1353-1369.

Engen, M., Fuglsang, L., Tuominen T., Sundbo, J., Moller, J. K., Scupola, A. vd. (2021). Conceptualising employee involvement in service innovation: An integrative review. *Journal of Service Management*, 32(5), 702-751.

Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.

Erdoğan, Y., Bayram, S. ve Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.

Erkan, Ö. B. (2019). Devlet Ar-Ge desteği alan KOBİ'lerin teknolojik düzeyine göre bölgesel bazda verimlilik analizi. *Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi*, 1(2), 98-109.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.

Escribano, A., Fosfuri, A. ve Tribo, J. (2009). Capturing absorptive capacity: A critical review and future prospects. *Research Policy*, 38, 96-105.

Farrel, C. C. ve Coburn, C. E. (2016). Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. *Journal of Educational Change*, 18(2), 135-159.

Felipe, C. M., Roldan, J. L. ve Rodriguez, A. L. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility*, 9(12), 1-23.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. ve Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29, 98-116.

Flor, M. L., Cooper, S. Y. ve Oltra, M. J. (2017). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183-194.

Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small eterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739-750.

Fosfuri, A. ve Tribo, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega The International Journal of Management Science*, 36, 173-187.

Frolick, M. N. ve Ariyachandra, T. R. (2006). Business performance management one truth. *Business Performance Management*, 23(1), 41-48.

Gao, S., Xu, K. ve Yang, J. (2008). Managerial ties, absorptive capacity, and innovation. *Asia Pacific Journal Management*, 25, 395-412.

Gehani, R. R. (1995). Time-based managementof technology a taxonomic integration of tactical and strategic roles. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 19-35.

Geldes, C. ve Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administracio´n*, 26(1), 108-138.

Gerald, E., Obianuju, A. ve Chukwunonso, N. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41-50.

Geylan, A. ve Baraz, A. B. (2017). İşletmelerde özümseme kapasitesi ile işletme performansı ilişkisi: Eso araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 55-74.

Ghalayini, A. M. ve Noble, J., S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.

Glendinning, P. M. (2002). Performance management: Pariah or messiah. *Public Personnel Management*, 31(2), 161-178.

Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2012). Reverse innovation: A global growth strategy that could pre-empt disruption at home. *Strategy and Leadership*, 40(5), 5-11.

Grabner, I., Posch, A. ve Wabnegg, M. (2018). Materializing innovation capability: A management control perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 163-185.

Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(6), 345-360.

Guimaraes, T., Thielman, B., Guimaraes, V. C. ve Cornick, M. (2016). Absorptive capacity as moderator for company innovation success. *International Journal of the Academic Business World*, 10(2), 1-18.

Gulyaz, S. ve Erturk, A. (2020). Investigation of the relationship between knowledge management and innovation capability: An empirical study on R&D centers in eastern Marmara Region. *Research Journal of Business and Management*, 7(4), 322-335.

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62, 87-105.

Gunasekaran, A. ve Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.

Gunasekaran, A., Tirtioglu, E. ve Wolstencroft, V. (2002). An investigation into the application of agile manufacturing in an aerospace company. *Technovation*, 22, 405-415.

Gurkov, I., Goldberg, A. ve Saidov, Z. (2017). Strategic agility and persistence: HEM's entry into the Russian market of expendable materials for clinical laboratories. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 12–19.

Guzman, G. M., Reyes, J. A. G. ve Castro, S. Y. P. (2018). Innovation capabilities and performance: Are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 1-16, DOİ: 10.1108/IJIS-12-2017-0139.

Güner, M. F. ve Memiş, M. Ü. (2007). Kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinin gelişim süreci: 1850'lerden 2000'lere bir inceleme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 299-310.

Gürbüz, S. (2019). Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gürbüz, S., (2021). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gyedu, S., Tang, H., Ntarmah, A. H. ve Manu, E. K. (2020). The moderating effect of environmental turbulence on the relationship between innovation capability and business performance. *International Journal of Innovation Science*, 13(4), 1-21.

Hallgren, M. ve Olhager, J. (2009). Lean and agile manufacturing: External and internal drivers and performance outcomes. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(10), 976-999.

Hamalainen, T., Kosonen, M. ve Doz, Y. L. (2012). Strategic agility in public management. *SSRN Electronic Journal*, 1-37, DOİ: 10.2139/ssrn. 2020436.

Harraf, A., Wanasika, I, Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.

Hecker, A. ve Ganter, A. (2013). The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33.

Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.

Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R. ve Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 288-308.

Hernaus, T., Bach, M. P. ve Vuksic, V. B. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376-396.

Ho, L.H. ve Chang, P.Y. (2015). Innovation capabilities, service capabilities and corporate performance in logistic services. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3), 24-33.

Hoch, N. B. ve Brad, S. (2021). Managing business model innovation: An innovative approach towards designing a digital ecosystem and multi-sided platform. *Business Process Management Journal*, 27(2), 415-438.

Hogan, S. J., Soutar, G. N., Kennedy, J. R. M. ve Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1267-1273.

Hong, J. F. L., Zhao, H. X. Ve Snell, R. S. (2019). Collaborative-based HRM practices and open innovation: A conceptual review. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 31-62.

Hooper, M., Steeple, D. ve Winers, C.N. (2001). Costing customer value: An approach for the agile enterprise. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5-6), 630-644.

Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S. ve Nair, S. K. K. R. (2020). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: İmplications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1-20, DOİ: 10.1108/JHTI-08-2020-0152.

Hsu, Y.H. ve Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 664-677.

Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H. ve Chen, C. T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation an open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.

Huang, K. F., Lin, K. H., Wu, L. Y. ve Yu, P. H. (2014). Absorptive capacity and autonomous R&D climate roles in firm innovation. *Journal of Business Research*, 68(1), 87-94.

Idris, W. M. S. ve Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70-77.

Inman, R. A., Sale, R. S., Green, K. W. Ve Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343-355.

Işık, M. (2018). İnovasyon kültürünün hizmet inovasyonu performansına etkisi: Bitlis ili hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 351-366.

Işık, M. (2020). KOBİ'lerde sosyal sermayenin stratejik çevikliğe etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200.

Ivory, S. B. ve Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 347-361.

İleri, H. ve Horasan, A. (2010). Küresel rekabet ortamında işletmelerin teknoloji ve Ar-Ge yönetimlerinin rekabete etkileri üzerine araştırma ve örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 171-190.

İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2009). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.

İlkay, M. S. ve Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753-778.

İmamoğlu, S. K., İnce, H. ve Türkcan, H. (2021b). Özümseme kapasitesi, stratejik planlama yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 49-65.

İmamoğlu, S. K., Erat, S., Ayber, E. D. ve Işık, M. Z. (2021a). Liderlik tarzı, açık inovasyon, özümseme kapasitesi ve firma performansı ilişkisi üzerine bir çalışma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 54-70.

Janda, S. V., Schuhmacher, M. C. ve Kuester, S. (2018). Reversing gears inverting the innovation- flow paradigm with reverse innovation. *Research-Technology Management*, 61(1), 46-57.

Jansen, J., J. P, Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.

Jeng, J. J., Chang, H. ve Bhaskaran, K. (2004). Policy driven business performance management. *International Workshop on Distributed Systems: Operations and Management*, DSOM 2004, 52-63.

Jian, Z., Ke, Y. ve Wang, G. (2016). The impacts of relationship property, co-production on service innovation performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 305-314.

Jin, Y., Ji, S., Liu, L. ve Wang, W. (2021). Business model innovation canvas: A visual business model innovation model. *European Journal of Innovation Management*, 1-25, DOİ: 10.1108/EJIM-02-2021-0079.

Junni, P., Sarala, R., Tarba, Y. S. ve Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26, 596-616.

Jurado, J. V., Gracia, A. G. ve de Lucio, I. F. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. R&*D Management*, 38, 392-405.

Kale, E., Aknar, A. ve Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.

Kanwal, E., Nawaz, W., Nisar, Q. A. ve Azeem, M. (2017). Does organization learning capacity influence the organization effectiveness? Moderating role of absorptive capacity. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 1(7), 28-35.

Kaplan, M. (2021). Özümseme kapasitesinin işletme performansı üzerine etkisi: KOBİ'lerde bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 73-86.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The balanced scordecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, 71-79.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.

Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği. Nobel Yayıncılık: Ankara.

Karagöz, Y. ve Köstereliođlu, İ. (2008). İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.

Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.

Kariv, D. Menzies, T.V., Brenner, G. A. ve Filion, L. J. (2009). Transnational networking and business performance: Ethnic entrepreneurs in Canada. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(3), 239-264.

Kaygusuz, F. ve Tanış, V. N. (2019). Yalın üretim sistemleri için bir alternatif maliyetleme sisteme: Değer akış maliyetleme. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi*, 3(2), 197-208.

Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 81-103.

Kennerley, M. ve Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systmens. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.

Khan, S. H., Majid, A. ve Yasir, M. (2020). Strategic renewal of SMEs: The impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*, 1-18, DOİ: 10.1108/MD-12-2019-1722.

Khazanchi, S., Lewis, M. W. Ve Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 58, 871-844.

Khoshnood, N. T. ve Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and ıts ımpact on the competitive capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.

Khosravi, P., Newton, C. ve Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694-707.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.

Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-upat Hyndai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.

Klein, K. J. ve Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. ve Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343, DOİ: 10.1016/j.jbusres.2010.12.005.

Kotabe, M., Jiang, C. X. ve Murray, J. Y. (2011). Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. *Journal of World Business*, 46, 166-176.

Köker, A. R ve Alan, H. (2022). Çevik yönetim perspektifinden endüstri 4.0 ve patent sistemi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Beşeri ve İdari Bilimlerde Güncel Tartışmalar, Duvar Yayınları, İzmir.

Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 37-85.

Kumar, R., Singh, K. Ve Jain, S. K. (2020). An empirical exploration of agile manufacturing for enhanced business performance in Indian manufacturing industry. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 17(1), 90-111.

Kumkale, İ. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agilitiy. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 118-124.

Kurien, G.P. ve Qureshi, M. N. (2012). Performance measurement systems for green supply chains using modified balanced score card and analytical hierarchical process. *Scientific Research and Essays*, 7(36), 3149-3161.

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M. ve Kosasih, W. (2020). The impact of balanced agile project management on firm performance: The mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 1-34.

Küçük, F. ve Bayuk, M. N. (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Journal of Yasar University*, 2(7), 795-808.

Küçük, O. ve Kocaman, G. (2014). Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performans ilişkisi: Bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29, 37-52.

Küçükler, M., ve Yıldırım, İ. (2022), İhracat yapan işletmelerin dinamik yeteneklerinin işletme performasına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü (Halıcılık sektöründe Gaziantep ili örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 928-943.

Lane, P. J. ve Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.

Lane, P. J., Koka, B. R. ve Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.

Lau, A. K. W. ve Lo, W. (2015). Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 99-114.

Lawson, B. ve Samson, D. (2001). Developing innovation capabilty in organisations: A dynamic capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23-35.

Lee, O. D., Sambamurthy, V., Lim, K. H. ve Wei, K. K. (2015). How does IT ambidexterity impact organizational agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398-417.

Lee, S. C., Liang, H. ve Liu, C. Y. (2010). The effects of absorptive capacity, knowledge sourcing strategy, and alliance forms on firm performance. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2421-2440.

Leite, M. ve Braz, V. (2016). Agile manufacturing practices for new product development: Industrial case studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(4), 560-576.

Lewandowska, M. S. (2015). Capturing absorptive capacity: Concepts, determinants, measurement modes and role in open innovation. *International Journal of Management and Economics*, 45, 32-56.

Lewin, A. Y., Massini, S. ve Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organizations Science*, 22(1), 81-98.

Liang, L., Kuusisto, A. ve Kuusisto, J. (2018). Building strategic agility through user-driven innovation: The case of the Finnish public service sector. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 19(1), 74–100.

Liao, S., Chen, Fei. ve Chen, C. (2006). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.

Liao, S.H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y.C. ve Yang, M. J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: Absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *The Joorunal Technology Transfer*, 42, 1431-1450.

Lichtenthaler, U. (2016). Absorptive capacity and firm performance: An integrative framework of benefits and downsides. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(6), 664-676.

Lim, K. ve Falk, M. R. (2016). Absorptive capacity. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1-7, DOİ: 10.1057/978-1-349-94848-2_310-1.

Lin, H. F., Su, J. Q. ve Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.

Liozu, S. M. ve Hinterhuber, A. (2013). The confidence factor in pricing: Driving firm performance. *Journal of Business Strategy*, 30(4), 11-21.

Liu, X., Zhao, H. ve Zhao, X. (2018). Absorptive capacity and business performance, The mediating effects of innovation and mass customization. *Industrial Management and Data Systems*, 118(9), 1787-1803.

Lopez, S.P., Peon, J. M. M. ve Ordas, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.

Lu, Y. ve Rammurty, K. R. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination, *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.

Lungu, M. F. (2019). The role of strategic agility in the IT sector. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 13(1), 134-148, DOİ: 10.2478/picbe-2019-0013.

Maksoud, A. A., Dugdale, D. ve Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accountinh Review*, 37, 261-297.

Mao, H., Liu, S., Zhang, J., Zhang, Y. ve Gomg, Y. (2021). Information technology competency and organizational agility: Roles of absorptive capacity and information intensity. *Information Technology & People*, 34(1), 421-451.

Marasco, A., De Martino, M., Magnotti, F. ve Morvillo, A. (2018). Collaborative innovation in tourism and hospitality: A systematic review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2364-2395.

Markides, C. (2006). Disruptive innvation: In need of better theory. *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 19-25.

Markovic, S. ve Bagherzadeh, M. (2018). How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. *Journal of Business Research*, 88, 173-186.

Maskell, B. (2011). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.

Mavengere, N. (2013). Strategic agility and the role of information systems in supply chain: Telecommunication industry study. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 17(1), 229-238.

McGahan, A. M., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H. ve Holgersson, M. (2021). Tackling societal challenges with open innovation. *California Management Review*, 63(2), 49-61.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.

Mercimek, O. ve Pektaş, M. (2013). İstatistiğe yönelik öz-yeterlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 759-776.

Miles, J. A. (2012). Management and organization theory: A Jossey-Bass reader (Vol. 9). John Wiley and Sons.

Mokadem, M. E. (2017). The classification of supplier selection criteria with respect to lean or agile manufacturing strategies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(2), 232-249.

Morgan, R. E. (2004). Agile business relationships and technology. *Journal of General Management*, 29(4), 77-92.

Mumcu, A. (2018). Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Tokat.

Nandal, N., Kataria, A., Nandal, N. ve Jora, N. (2021). Impact of product innovation on the financial performance of the selected organizations: A study in Indian context. *Psychology and Education*, 58(1), 5152-5163.

Nappi, V. Ve Rozenfeld, H. (2015). The incorporation of sustainability indicators into a performance measurement system. *Procedia CIRP*, 26, 7-12.

Nart, S., Güner, S. ve Nart, S. (2017). Otomotiv sektöründeki inovasyon yeteneği kaynaklarının AHP ile değerlendirilmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, UİK Özel Sayısı, 377-390.

Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2021). Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 696-716.

Neely, A. (2002). Business performance measurement. *Cambridge University Press*, 1-361.

Neely, A., Adams, C. ve Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-12.

Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M. ve Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility, an empirical study of a food company. *Benchmarking: An International* Journal, 25(1), 201-234.

Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A. ve Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility a methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538-562.

Nemanich, L. A., Keller, R. T., Vera, D. ve Chin, W. W. (2010). Absorptive capacity in R&D project teams: A conceptualization and empirical test. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(4), 674-688.

Ngo, L. V. ve O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.

Nieto, M. ve Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovaiton*, 25, 1141-1157.

Noor, N. A. M. ve Aljanabi, A. Q. R. A. (2016). Moderating role of absorptive capacity between entrepreneurial orientation and technological innovation capabilities. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 704-710.

Odunayo, A. O. ve Enduranca, A. (2020). Strategic agility and organizational performance of deposit monet banks in rivers state. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 8(3), 103-113.

Ofoegbu, O. E. ve Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *International Business and Economics Research Journal*, 11(2), 153-160.

Oğuztürk, B. S. (2011). Güney Kore'nin kalkınmasında inovasyonun rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 3(5), 48-53.

Oke, A. (2005). A framework for analysing manufacturing flexibility. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(10), 973-996.

Oktay, E., Naralan, A. ve Özçomak, M. S. (2008). Konutlardaki doğal gaz sisteminin tercih edilmesinde etkili olan faktörlerin araştırılması: Erzurum örneği. Journal of Graduate School of Social Sciences, 11(1), 341-353.

Oliva, L.F. ve Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838-1856.

Orojloo, M., Feizi, K ve Najafabadi, M.H. (2016). Strategic agility capabilities, factors and their effect on organizational performance: A case study of Iranian Banks. *The International Journal of Humanities*, 23(4), 84-105.

Ortega, A. D. R., Resinas, M., Duran, A. ve Cortes, A. R. (2016). Using templates and linguistic patterns to define process performance indicators. *Enterprise Information Systems*, 10(2), 159-192.

Ortiz, J. P., Benito, J. G. ve Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business. *Technovation*, 26(10), 1170-1185.

Owais, L. ve Kiss, J. T. (2020). The effects of using performance measurement systems (pmss) on organizations' performance. *Cross-Cultural Management Journal*, 22(2), 111-121.

Özdemir, L. ve Sönmez, R. V. (2018a). Örgütsel kültürün ürün inovasyonu üzerinde etkisinde yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(21), 14-26.

Özdemir, L. ve Sönmez, R.V. (2018b). Örgüt kültürünün süreç inovasyonu üzerine etkisi ve bir araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, 4(13), 103-116.

Özen, Ü. ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde bilişim teknolojileri ve yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'lerde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 399-417.

Özer, A. ve Özer, N. (2014). Kaynak temelli yaklaşım ve paydaş yaklaşımı açısından entelektüel sermayenin BIST'deki çokuluslu işletmelerin finansal performansına etkisi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 8(2), 119-149.

Özgüner, M. (2021). Çevik üretimin işletme performansına etkisinde inovasyonun aracı rolü. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 82-100.

Pamungkas, I. D., Chabachib, M., Puspitasarı, D. A. R. ve Hersugondo, H. (2021). The effect of corporate governance mechanism on financial performance in Indonesia. *Quality Access to Success*, 22(181), 46-51.

Passiante, G. ve Ndou, V. (2006). Evaluating the networks value creation and its dependence on absorptive capacity and social capital factors. *Journal on Chain and Network Science*, 6(2), 133-154.

Patterson, W ve Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptivec apacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36-37, 77-89.

Persaud, A., Wang, S. ve Schillo, S. R. (2021). Assessing industry differences in marketing innovation using multi-level modeling. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(8), 1371–1388.

Peteraf, M. ve Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1089-1112.

Prajogo, D. I. ve Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.

Prange, C. ve Hennig, A. (2019). From strategic planning to strategic agility patterns. *Journal of Creating Value*, 1-13, DOİ: 10.1177/2394964319867778.

Purbey, S., Mukherjee, K. Ve Bhar, C. (2007). Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.

Puriwat, W. ve Hoonsopon, D. (2021). Cultivating product innovation performance through creativity: The impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 1-22, DOİ: 10.1108/JMTM-10-2020-0420.

Rajapathirana, R. P. J. ve Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.

Ramirez, F. J., Requena, G. P., Ortega, M. J. ve Villaverde, P. M. G. (2018). From external information to marketing innovation: The mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(5), 693-705.

Ramos, M. T. B., Morales, V. J. G. ve Rojas, R. M. (2013). The effects of Information Technology on absorptive capacity and organisational performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(8), 905-922.

Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic İnformation Systems*, 27(1), 22-42.

Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette kaynak temelli yaklaşımı (RBV) ile strateji geliştirme. *Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.

Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M. ve Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research review, synthesis and directions for future research. *MIS Quarterly*, 36(2), 625-648.

Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J. ve Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.

Roth, A.V. (1996), Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30-36.

Rothaermel, F. T. ve Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4), 759-780.

Saeidi, S., P. ve Othman, M. S. H. (2017). The mediating role of process and product innovation in the relationship between environmental management accounting and firm's financial performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(4), 421-437.

Sajdak M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Economics and Management*, 7(2), 20-25.

Sakarya, F., Kılıç, A. ve Eren, H. (2016). Firmalarda özümseme kapasitesini etkileyen faktörler: Teknopark firmaları örneği. *Social Sciense*, 11(4), 288-311.

Sakaryalı, A. M. D. (2014). İnovasyon ve risk sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183-210.

Sanchez, A. M., M., P. P. ve Oliva, S. V. (2019). Absorptive capacity and technology: Influences on innovative firms. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 17(3), 250-265.

Saunila, M. (2017). Innovation capability in achieving higher performance: Perspectives of management and employees. *Technology Analysıs and Strategic Management*, 29(8), 903-916.

Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4), 260-265.

Savaş, H. ve Tüken, H. (2021). İmalat işletmelerinin inovasyon kapasitesi: Denizli ili örneği. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 172-185.

Sayın, B. (2018). İmalat firmalarında Ar-Ge yatırım oranları ile inovasyon kapasitesi ilişkisi. *Social Science Development Journal*, 3(14), 644-662.

Sayın, B. (2019). İnovasyon kültürü ile örgüt içi girişimcilik etkileşiminin inovasyon yeteneği üzerine etkisi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Bölümü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep.

Schermelleh-Engel, K., Mossbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptirive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research,* 8(2), 23-74.

Schmidt, G. M. ve Druehl, C. T. (2008). When is a disruptive innovation disruptive. *The Journal of Product Innovation Management,* 25, 347-369.

Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity-on size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, 31, 1-18.

Schneider, S. ve Spieth, P. (2012). Enabling business model innovation: strategic agility's role within opportunity exploration. *International Journal of Innovation Management,* 18(6), 1-28.

Schroll, A. ve Mild, A. (2011). Open innovation modes and the role of internal R&D an empirical study on open innovation adoption in Europe. *European Journal of Innovation Management,* 14(4), 475-495.

Seyrek, İ. H., Akgün, A. E. ve Özer, G. (2007). Süreç yeniliği yapan takımların öğrenmesine etki eden faktörler ve yenilik çalışmasının başarısına etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 17-31.

Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A. ve Czinkota, M. R. (2020). Strategic agility in international business: Conceptual framework for "agile" multinationals. *Journal of International Management,* 11 Eylül 2020, 1-10, DOİ: 10.1016/j.intman.2020.100737.

Sharma, P. ve Davcik, N. S. (2016). Product innvation as a mediator in the impact of R&D expenditure and brand equity on marketing performance. *Journal of Business Research,* 69(12), 5662-5669.

Sherehiy, B., Karwowski, W. Ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.

Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. ve Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.

Simpson, B, P. E. ve Agomor, K. S. (2021). Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1), 1-15.

Smith, M. E., Graça, M., Antonacopoulou, E. ve Ferdinand, J. (2008). Absorptive capacity: A process perspective. *Management Learning*, 39(5), 483-501.

Soylu, A. ve Göl, M. Ö. (2010). Yönetim inovasyonu. *Sosyoekonomi*, 11(11), 114-130.

Srivastava, P., Khanduja, D., Agrawal, V. P. ve Grover, N. (2011). Agile manufacturing: Concepts and evolution. *International Journal of Science and Advanced Technology*, 1(9), 224-229.

Striteska, M. ve Spickova, M. (2012). Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-13, DOİ: 10.5171/2012.114900.

Sucu, M. (2020). İşletmelerde Çeviklik. Ankara: İksad Yayınevi.

Sürücü, L., Şeşen, H. ve Maşlakçı, A. (2021). SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (Uygulamalı Analizler). Detay Yayıncılık, Ankara.

Şahbaz, A. (2017). İnovasyon ve girişimcilik kavramlarının karşılıklı etkileşimi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 20-38.

Şanal, M. ve Öztürk, M. (2019). Örgüt kültürünün üretim işletmelerinin performansına etkisi: Adana Organize Sanayi Bölgesinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 257-271.

Tallon, P. P. Ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.

Taneo, S. Y. M., Setyaningsih, Y. ve Lindawati, A. S. L. (2017). Improving performance of small and medium-sized enterprises of processed food through competitve strategy,

industry environment, innovation capability, and macroeconomics factors. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(4), 1175-1187.

Tarım, M. (2004). Sağlık organizasyonlarında performans ölçme ve dengeli puan cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(2), 233-248.

Taşkın, E. ve Kahraman, H. (2016). KOBİ'lerdeki inovasyonu arttırmada pazar yönlülük, girişimci yönlülük ve işletmeler arası iş birliğinin bütünsel etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Afro-Avrasya Özel Sayısı, 535-555.

Taticchi, P., Tonelli, F. Ve Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: A literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.

Tavani, S. N. Sharifi, H. ve İsmail, H. S. (2014). A study of contingency relationships between supplier involvement, absorptive capacity and agile product innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 65-92.

Tavani, S. N., Tavani, Z. N., Naude, P., Oghazi, P. ve Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73, 193-205.

Teece, D. ve Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Tetik, S. (2003) İşletme performansını belirlemede veri zayıflama analizi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 221-229.

Todorova, G. ve Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.

Toygar, Ş., A. ve Kırlıoğlu, M. (2020). Sağlık ve sosyal hizmet çalışanları örnekleminde genel öz-yeterlik ölçeğinin yapı geçerliğinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(6), 1695-1701.

Tsai, K. H. ve Liao, Y. C. (2017). Innovation capacity and the implementation of eco-innovation: Toward a contingency perspective. *Business Strategy and the Environment*. 26(7), 1000-1013.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.

Turgut, H. (2014). Algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 29-62.

Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H. ve Dajani, H. A. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134-142, DOİ: 10.1016/j.indmarman.2015.02.033.

Uçaktürk, A., Uçaktürk, T ve Yavuz, H. (2015). Possibilities of usage of strategic business intelligence systems based on databases in agile manufacturing. *Procedia-Social and Behavioral Sciensces*, 207, 234-241.

Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E. ve Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.

Ukpabio, M. G., Adeyeye, A. D. ve Oluwatope, O. B. (2016). Absorptive capacity and product innovation: new evidence from Nigeria. *Innovation and Development*, 6(2), 213-233.

Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin işletme performansina etkisine yönelik yapisal bir model önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 161-178.

Utterback, J. M. ve Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *The International Journal of Management Science OMEGA*, 3(6), 639-656.

Uygur, A. (2009). Çok boyutlu performans değerleme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.

Uysal, Ş. (2015). Performans yönetim sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39.

Uzun, Y. ve Duru, M. N. (2020). Geleneksel Baron ve Kenny aracılık analizinin sonu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(46), 480-490.

Ünlüönen, M. B. ve Boylu, Y. (2020). Özümseme kapasitesi literatürüne yönelik bir değerlendirme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2399-2419.

Ürü, F. O. ve Ünsal, A. A. (2022). KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm, rekabet avantajı, stratejik çeviklik ve çevresel olumsuzluk arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3238-3258.

Vagnoni, E. ve Khoddami, S. (2016). Designing competitivity activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight*, 18(6), 1-24.

Wahyuni, N. M., Sara, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation variables on business performance in the SME industry context. *Journal of Workplace Learning*. 32(1), 35-62.

Walker, R. M., Damanpour, F. ve Devece, C. A. (2011). Management innvation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.

Wang, C. H., Lu, I. Y. ve Chen, C. B. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, 28(6), 349-363.

Weber, Y. ve Tarba, S. (2014). Strategic agility: Q state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.

Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25–36.

Weerawardena, J. ve Mort, G. S. (2001). Learning, innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 9(3), 53-73.

Weill, P., Subramani, M. ve Broadbent, M. (2002). Building IT Infrastructure for strategic agility. *MIT Sloan Management Review*, 44(57), 1-30.

Widjajani ve Nurjaman, R. (Mart, 2020). The framework of strategic agility in small and medium enterprise. Journal of Physics: Conference Series, 1-7, DOİ: 10.1088/1742-6596/1477/5/052034.

Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517.

Volberda, H. W., Den Bosch, F. A. J. V. ve Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile Ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.

Wong, W. P., Ahmad, H., Nasurdin, A. M. ve Mohamad, M. N. (2014). The impact of external environmental on business process management and organizational performance. *Service Business*, 8(4), 559-586.

Wu, X. Ve Sivalogathasan, V. (2013). Intellectual capital for innovation capability: A conceptual model for innovation. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(3), 139-143.

Yang, J. (2012). Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(1), 34-46.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yavuz, (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.

Yeşil, S. ve Doğan, İ. F. (2019). Exploring the relationship between social capital innovation capability and innovation. *Innovation: Organization and Management*, 21(4), 506-532.

Yıldırım, E. (2015). Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zeka: Teori ve bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 145-170.

Yıldız, B. ve Sayın, B. (2020). Örgütsel inovasyonun ürün inovasyonu üzerindeki etkisinde üretim, esneklik ve çevikliğin aracı rolü. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 38-62.

Yıldız, B. ve Seyhan, M. (2019). Ürün inovasyon uygulamalarının ürün pazar performansı üzerindeki etkisinde ürün kalitesinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(71), 1409-1428.

Yıldız, E. ve Koçan, M. (2018). Ürün inovasyonu ve ürün kalitesinin marka sadakati üzerindeki etkileri: Akıllı cep telefonları üzerinde ampirik bir çalışma. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(14), 68-79.

Yıldız, S. (2010). İşletme performansının ölçümü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 179-193.

Yıldız, S. (2011). Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 11-28.

Yıldız, T. ve Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786.

Yılmaz, A. (2013). İşletmelerde özümseme kapasitesi ile işletme performansı ilişkisi: ESO'da bir araştırma. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Yılmaz, H. (2010). Bilgi yönetimi sürecinde performans yönetim modellerinin uygulanması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 59-76.

Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.

Yiğit, S. ve Aras, M. (2012). Bir açık inovasyon aracı olarak ''Crowdsourcing'' ve üniversitelerde uygulanabilirliği- Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 485-508.

Yu, B., Hoa, S., Ahlstrom, D., Si, S. ve Liang, D. (2013). Entrepreneurial firms' network competence, technological capability, and new product development performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 687-704.

Yusr, M. M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity*, 2(1), 1-15.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *Internatinal Journal of Production Economics*, 62 (1-2), 33-43.

Yücel, D. ve Halis, M. (2020). Turizm sektöründe açık inovasyonun önemi ve sağlayacağı faydalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4), 833-852.

Yüksel, A., Uçkun, G., Dinçel, G. ve Demir, B. (2013). İnovasyon yeteneğinin arttılmasında üniversite sanayi iş birliği ve meslek yüksekokullarının rolü. *Electroinc Journal of Vocational Colleges*, Aralık 2013 UMYOS Özel Sayı, 21-28.

Zahra, A. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zahra, S. A. ve Hayton, J. C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 23, 195-220.

Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I. ve Masrom, M. (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information and Management*, 42(6), 829-839.

Zawislak, P. A., Alves, A. C., Gamarra, J. T., Barbieux, D., & Reicherd, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction. Capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14-27.

Zhang, X., Le, Y., Meng, Q. ve Teng, X. (2022). Green entrepreneurial orientation and financial performance in Chinese firms: The role of stakeholder engagement and green absorptive capacity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-14, DOI: 10.1002/csr.2405.

Ziyae, B., Sadeghi, H. ve Golmohammadi, M. (2021). Service innovation in the hotel industry: the dynamic capabilities view. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(4), 582-602, DOİ: 10.1108/JEC-12-2020-0205.

EK-1

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Doktora programı kapsamında gerçekleştirilen çalışma ile ilgilidir. Anketi cevaplama noktasındaki hassasiyetiniz için çok teşekkür ederiz.

Çalışmanın doğruluğu açısından, tüm soruları dikkatlice okuyarak ve boş bırakmadan yanıtlamanızı rica ediyoruz. Gönderilecek cevaplar bilimsel amaçla kullanılacak, mutlaka gizli tutulacaktır.

Saygılarımızla,

I. BÖLÜM

(Bu bölüm işletme ve anketi cevaplayan çalışana ait bilgileri içermektedir).

1. Firmanız hangi şehirde faaliyet göstermektedir? ……

2. İşletmedeki göreviniz nedir? …….

3. Öğrenim durumunuz nedir?
a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Ön lisans e) Lisans f) Yüksek Lisans g) Doktora

4. Yaşınız:
a) 20-24 a) 25-29 b) 30-34 c) 35- 39 d) 40-44
e) 45-49 f) 50-54 g) 55-59 h) 60-64 j) 65 ve üstü

5. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

6. Sektördeki çalışma süreniz:
a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 yıldan fazla

7. Şu anda çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz:
a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 yıldan fazla

8. Firmanızdaki toplam çalışan sayısı hangi aralıktadır?

a) 1- 9 arası b) 10 - 49 arası c) 50 - 99 arası d) 100 - 149 arası
e) 150 - 199 arası f) 200 - 249 arası g) 250 veya daha fazla

9. Firmanız kaç yıldır faaliyettedir?
a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 yıldan fazla

10. İşletmeniz hangi alanda faaliyet göstermektedir?

a) İmalat b) Hizmet c) Finans d) Ticaret e) Diğer (belirtiniz)
.....

11. İşletmenizde inovasyon / yenilik ile ilgili konulardan "hangi birim sorumludur"?

a) İnovasyon / Yenilik Departmanı b) Ar-Ge Departmanı c) Pazarlama Departmanı
d) İmalat Mühendisi veya İmalat Birimi e) Üst Yönetim f) Diğer
.....

	II. BÖLÜM **Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (X) ile işaretleyiniz.** Belirtilen ifade "İşletmeniz" için uygun değilse "Kesinlikle Katılmıyorum"(1) ifadesini, tam anlamıyla gerçekleştirildiğini düşünüyorsanız "Kesinlikle Katılıyorum"(5) ifadesini işaretleyebilirsiniz. Kesin yargınız mevcut değilse, iki yargı arasında kalan ifadeleri işaretleyebilirsiniz. Formu bilgisayar üzerinden dolduruyorsanız, tercih ettiğiniz seçeneğin üzerine fareyle tıklayıp, anket sonunda kaydet sekmesine basarak dosyadan çıkabilirsiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum.**	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	**Kesinlikle Katılıyorum.**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
SA1	Firmamız rakiplerine kıyasla, daha yüksek teknoloji odaklı üretim sistemleri kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
SA2	Firmamız gelişmiş üretim planlama tekniklerini (değer analizi, bilişim tabanlı uygulamalar vb.) kullanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
SA3	Firmamız; üretim sistemleri, stok yönetimi ve bilgi sistemlerine yatırım yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
SA4	Firmamız ürün tasarımlarında ve süreç geliştirmede müşteri ihtiyaçlarını dikkate alır.	☐	☐	☐	☐	☐
SA5	Firmamız tüm departmanlar arasında iş birliğini destekler ve teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
SA6	Firmamız, müşterilerle iş birliği yaparak süreç geliştirir ve iyileştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
SA7	Firmamız çalışanlar arası iletişim, iş birliği ve paylaşımı arttıracak uygun çalışma ortamını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
SA8	Firmamız departmanlar arası eğitim ve takım çalışması faaliyetlerini teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
SA9	Firmamız müşteri ilişkilerini daha etkin bir şekilde yönetmek için, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yönelik fırsatlar sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐

SA10	Firmamız iş çevresine uyum sağlamak adına bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
SA11	Firmamız departmanların stratejileriyle kurumun stratejisini arasında uyum sağlayabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
SA12	Firmamızın operasyonlarını gerçekleştirirken uyguladığı stratejileriyle, diğer departmanların stratejileri ile uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐
SA13	Firmamızın amaçları ve objektif olarak ortaya koyduğu performans ölçütleri stratejik hedefleri ile uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐
FP1	Firmamız kârlılık yönünden (sektör ortalamasına göre) iyi durumdadır.	☐	☐	☐	☐	☐
FP2	Firmamız ciro yönünden (sektör ortalamasına göre) iyi durumdadır.	☐	☐	☐	☐	☐
FP3	Firmamız pazar payı yönünden (sektör ortalamasına göre) iyi durumdadır.	☐	☐	☐	☐	☐
FP4	Firmamızda alacakların devir hızı (sektör ortalamasına göre) yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP5	Firmamızda stok devir hızı (sektör ortalamasına göre) yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
F6	Firmamızın büyüme hızı rakiplerimize göre yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP7	Firmamızda siparişten ürün teslimatına kadar geçen süre sektör ortalamasına göre daha azdır.	☐	☐	☐	☐	☐
FP8	Firmamızda hatalardan doğan yeniden işleme maliyetleri sektör ortalamasına göre daha azdır.	☐	☐	☐	☐	☐
FP9	Firmamızın hata oranları sektör ortalamasına göre daha azdır.	☐	☐	☐	☐	☐
FP10	Gerçekleştirilen süreç kontrollerinde (denetimlerde), rakip firmalara göre puanlarımız yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
FP11	Sipariş gecikmelerimiz sektör ortalamasının altındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
FP12	Kapasite kullanım oranımız sektördeki rakiplerimize oranla yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY1	İşletmemiz sıklıkla pazar tarafından kolayca kabul gören yeni ürünler ve / veya hizmetler geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY2	İşletmemizin kârının büyük çoğunluğu, geliştirilen yeni ürünler ve hizmetlerden elde edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY3	İşletmemiz tarafından geliştirilen yeni ürünler veya hizmetler her zaman rakip firmalar tarafından taklit edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY4	İşletmemiz çoğu kez rakiplerinden daha hızlı bir şekilde yeni ürün/hizmet piyasaya sürer.	☐	☐	☐	☐	☐
IY5	İşletmemiz, yeni ürün/hizmet konusunda rakiplerinden daha iyi Ar-Ge kabiliyetine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY6	İşletmemiz pazar için eski ürünleri yenilerine dönüştürmek üzere daima yeni yetenekler geliştirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY7	İşletmemiz, hedeflerinin gerçekleştirilmesini hızlandırmak için farklı çalışma usulleri dener.	☐	☐	☐	☐	☐
IY8	İşletmemiz, üretim operasyonunu veya hizmet sürecini iyileştirmek için her zaman yeni ekipman veya yeni beceriler edinir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY9	İşletmemiz daha verimli imalat süreçleri ve operasyon prosedürleri geliştirebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY10	İşletmemiz müşterilerin talepleri doğrultusunda esnek şekilde ürün ve hizmet sağlayabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY11	İşletmemizin kullandığı yeni bir üretim süreci veya operasyon prosedürü, rakipleri tarafından taklit edilir.	☐	☐	☐	☐	☐

IY12	İşletmemiz pazarın ihtiyaçları doğrultusunda departmanlar arasında iş bölümü değişikliği yapabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY13	İşletmemizin departman yöneticileri, tüm personeli görevini tamamlamaya yönlendirecek yeni liderlik yaklaşımları uygular.	☐	☐	☐	☐	☐
IY14	İşletmemizde, personelin refahını arttıracak insan kaynakları uygulamaları, personeli motive eder.	☐	☐	☐	☐	☐
IY15	Yeni finansal yönetim sistemimiz, performansımız ve hedeflerimiz arasındaki farkın izlenmesine imkân sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
IY16	İşletmemiz, personel alımı yaparken yenilikçi ve yaratıcı yeteneğe önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY17	İşletmemizde uygulanan işe alım sistemi verimli ve etkilidir.	☐	☐	☐	☐	☐
IY18	Performans değerlendirme yöntemimiz, personelin hedeflere ne kadar ulaştığı konusunda yöneticilere güvenilir bilgi sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
AC1	Sektörümüze ilişkin bilgi toplamak, işletmemizde düzenli olarak yapılan iştir.	☐	☐	☐	☐	☐
AC2	Çalışanlarımız sektörümüze ilişkin bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
AC3	Çalışanlarımızdan faaliyette bulunduğumuz sektör dışındaki bilgileri de takip etmeleri beklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
AC4	İşletmemizde yeni fikir ve düşünceler bölümler arasında paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐
AC5	Sorunların çözümünde bölümler arası yardımlaşmaya önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
AC6	İşletmemizde bir birim önemli bir bilgiye ulaştığında bu bilgi anında diğer bölümlere aktarılır.	☐	☐	☐	☐	☐
AC7	Yeni gelişmelerin aktarılması, sorunların çözülmesi ve başarıların paylaşılması için düzenli olarak toplantılar organize edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
AC8	Çalışanlarımız yeni bilgileri özümser ve daha sonra gerekli durumlarda kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
AC9	Çalışanlarımız işletme içindeki ve dışındaki verileri (bilgileri) işletme için değerli bilgilere dönüştürebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
AC10	Çalışanlarımız yeni öğrendikleri bilgileri işlerini yürütürken kullanabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
AC11	İşletmemizde yeni ürün modellerinin (prototiplerin) geliştirilmesi desteklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
AC12	İşletmemizde teknoloji düzenli olarak gözden geçirilir ve yeni gelişmelere göre uyarlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
AC13	İşletmemizde yeni teknolojiler kullanılarak daha verimli çalışılır.	☐	☐	☐	☐	☐

Sonuçlardan haberdar olmak isterseniz lütfen e-mail adresinizi yazınız:

EK-2

Tarih: 09/09/2021
Sayı: E-65836846-044-220888

HİZMETE ÖZEL

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-65836846-044-220888 9.9.2021
Konu : Etik Onayı

Sayın Gökhan Buldum

İlgi : 11.08.2021 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Stratejik Çevikliğin İşletme Performansına Etkisinde İnovasyon Yeteneği ve Özümseme Kapasitesinin Rolü" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP
Rektör Yardımcısı V.

Ek: Etik Onaylı Anket Soruları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 528DF973-5BF0-4CEC-BE52-69415ADE16A9 Belge Doğrulama Adresi: http://e-belge.ticaret.edu.tr

Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Telefon No: 444 04 13 / 4580 - 4581 Faks No: 0212 320 70 11
E-Posta: f.kose@ticaret.edu.tr İnternet Adresi: www.ticaret.edu.tr
KEP Adresi: ticaretuniversitesi@hs03.kep.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Fatma KÖSE
Yazı İşleri Müdürü
Telefon No: 444 0 413 - 4580

1 / 1